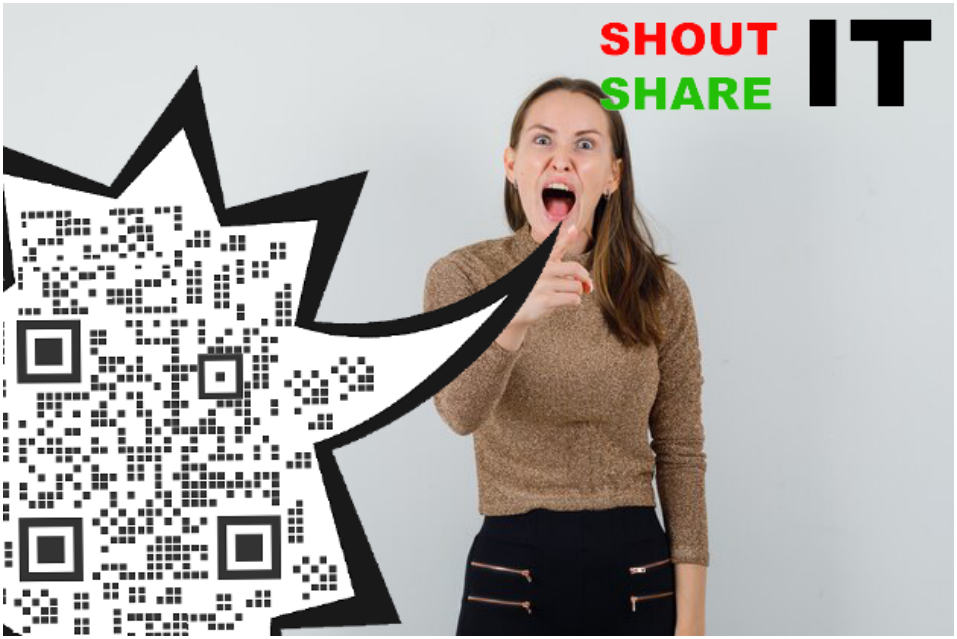
АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ


SHOUT
SHARE
IT

Annotation

В шпаргалке в краткой и удобной форме приведены ответы на все основные вопросы, предусмотренные государственным образовательным стандартом и учебной программой по дисциплине «Антикризисное управление».

Книга позволит быстро получить основные знания по предмету, повторить пройденный материал, а также качественно подготовиться и успешно сдать зачет и экзамен.

Рекомендуется всем изучающим и сдающим дисциплину «Антикризисное управление».

- Коллектив авторов
  - 1. ПОНЯТИЕ КРИЗИСА И ПРИЧИНЫ ЕГО ВОЗНИКНОВЕНИЯ
  - 2. ТИПОЛОГИЯ КРИЗИСОВ
  - 3. ПРИЗНАКИ КРИЗИСА: РАСПОЗНАВАНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ
  - 4. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КРИЗИСЫ И ЦИКЛИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ
  - 5. НАУЧНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ОБЪЯСНЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ
  - 6. ИСТОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ
  - 7. ФАЗЫ ЦИКЛА И ИХ ПРОЯВЛЕНИЕ
  - 8. ГОСУДАРСТВО В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ
  - 9. ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
  - 10. УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ
  - 11. возникновение кризисов в организации
  - 12. ТЕНДЕНЦИИ ЦИКЛИЧНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
  - 13. УПРАВЛЯЕМЫЕ И НЕУПРАВЛЯЕМЫЕ ПРОЦЕССЫ АНТИКРИЗИСНОГО РАЗВИТИЯ
  - 14. ВОЗМОЖНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
  - 15. ПРОБЛЕМАТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
  - 16. признаки и особенности антикризисного управления
  - 17. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
  - 18. ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО

УПРАВЛЕНИЯ
- 19. ПАРАМЕТРЫ ДИАГНОСТИРОВАНИЯ КРИЗИСА
- 20. ЭТАПЫ И МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ КРИЗИСА
- 21. ИНФОРМАЦИЯ В ДИАГНОСТИКЕ КРИЗИСА
- 22. диагностика банкротства предприятия
- 23. ПОНЯТИЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ
- 24. КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ
- 25. ОРГАНИЗАЦИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ
- 26. РОЛЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ
- 27. РОЛЬ СТРАТЕГИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ
- 28. РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ
- 29. РЕАЛИЗАЦИЯ ВЫБРАННОЙ
- 30. ПОНЯТИЕ ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
- 31. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ
- 32. ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ
- 33. МОРФОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ
- 34. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
- 35. ПРИЗНАКИ И ПОРЯДОК УСТАНОВЛЕНИЯ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ
- 36. РОЛЬ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АРБИТРАЖНОГО СУДА (БАНКРОТСТВО)
- 37. ВИДЫ И ПОРЯДОК ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЦЕДУР БАНКРОТСТВА
- 38. ВРЕМЕННЫЙ И АДМИНИСТРАТИВНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЕ
- 39. ВНЕШНИЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ
- 40. КОНКУРСНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ
- 41. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ
- 42. ПРОЦЕССНЫЕ АНТИКРИЗИСНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ
- 43. ПРОДУКТОВЫЕ АНТИКРИЗИСНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ
- 45. КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

- 46. УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ: РАЗРАБОТКА РИСКОВЫХ РЕШЕНИЙ, СРЕДСТВА
- 47. КОНТРОЛЛИНГ И ЕГО РОЛЬ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ
- 48. ПРИНЦИПЫ КОНТРОЛЛИНГА
- 49. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ КОНТРОЛЛИНГА
- 50. ТИПЫ КОНТРОЛЛИНГА
- 51. АНТИКРИЗИСНАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ГОСУДАРСТВА
- 52. ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ
- 53. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ: ДИСКОНТИРОВАНИЕ
- 54. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ: СРОК ОКУПАЕМОСТИ, СРЕДНЯЯ ДОХОДНОСТЬ, ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК
- 55. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ: ЧИСТАЯ ПРИВЕДЕННАЯ СТОИМОСТЬ, ВНУТРЕННЯЯ НОРМА ДОХОДНОСТИ
- 56. САНАЦИЯ И ЕЕ РОЛЬ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ
- 57. САНАЦИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ
- 58. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ САНАЦИИ
- 59. РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
- 60. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР АНТИКРИЗИСНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Коллектив авторов
Антикризисное управление: Шпаргалка

1. ПОНЯТИЕ КРИЗИСА И ПРИЧИНЫ ЕГО ВОЗНИКНОВЕНИЯ

Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Причины кризиса: **1)** объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации; **2)** субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении; **3)** природные, обусловленные особенностями климата, землетрясениями и др. Причины кризиса могут быть **внешними** и **внутренними.** Например, для фирмы внешние причины кризиса могут быть связаны с тенденциями и стратегиями макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политическими ситуациями в стране, а внутренние причины – с рискованными стратегиями маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.

Если понимать кризис таким образом, то можно констатировать, что опасность наступления кризиса существует всегда, что его необходимо предвидеть и прогнозировать. В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и **последствия:** возможно обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса – может быть, даже еще более глубокого и продолжительного. Кризисы могут возникать как цепная реакция.

Существует возможность **консервации** кризисных ситуаций на довольно продолжительное время. Это может объясняться и определенными политическими причинами.

Последствия кризисов теснейшим образом связаны с двумя факторами: их причинами и возможностью управления процессами кризисного развития.

Последствия кризиса могут привести к резким изменениям или мягкому, продолжительному и последовательному выходу из него. Кризисные изменения в развитии организации бывают долгосрочными и краткосрочными, качественными и количественными, обратимыми и необратимыми.

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и характером антикризисного управления, которое может или смягчать, или обострять кризис. Возможности управления в этом отношении зависят от цели,

профессионализма, искусства управления, характера мотивации, понимания причин и последствий, ответственности.

2. ТИПОЛОГИЯ КРИЗИСОВ

Практика показывает, что кризисы различаются не только по своим причинам и последствиям, но и по своей сути.

Существуют общие и локальные кризисы. **Общие** охватывают всю социально-экономическую систему, **локальные** – только часть ее. В зависимости от проблематики кризиса можно выделить макро– и микрокризисы. **Макрокризису** присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики; **микрокризис** захватывает только отдельную проблему или группу проблем.

В зависимости от структуры отношений в социально-экономической системе, дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др.

Организационные кризисы проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм.

Психологические кризисы – это кризисы психологического состояния человека. Проявляются в виде стресса, приобретающего массовый характер, возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой и социальным положением.

Технологические кризисы возникают как кризисы новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях (кризис технологической несовместимости изделий, кризис отторжения новых технологических решений).

По ожидаемости кризисы могут быть предсказуемыми и неожиданными. **Предсказуемые** – наступают как этап развития, могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса – потребности реструктуризации производства, изменение структуры интересов

под воздействием НТП. **Неожиданные** – часто бывают результатом грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов. Существуют также кризисы **явные** (протекают заметно и легко обнаруживаются) и **латентные** (скрытые, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны).

Кроме того, кризисы бывают острыми и мягкими. **Острые** кризисы часто ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы. **Мягкие** кризисы протекают более последовательно и безболезненно. Их можно предвидеть, ими легче управлять.

3. ПРИЗНАКИ КРИЗИСА: РАСПОЗНАВАНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ

Классификация кризисов имеет большое значение в их распознавании, а следовательно, и успешном управлении ими. Классификационные признаки реального кризиса могут рассматриваться и как его параметры, «подсказывающие» или определяющие оценку ситуации, разработку и выбор удачных управленческих решений. Опасность кризиса существует всегда. Поэтому очень важно знать признаки наступления кризисных ситуаций и оценивать возможности их разрешения.

Преодоление кризисов – управляемый процесс. Об этом свидетельствуют многие кризисы, происходившие в истории развития человечества, производства и экономики. Успех управления зависит от своевременного распознавания кризиса, симптомов его наступления. Признаки кризиса дифференцируются прежде всего по его типологической принадлежности: масштабы, проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, фаза проявления. В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимосвязи проблем. Существование и характер такой взаимосвязи могут многое сказать и об опасности кризиса, и о его характере.

Предсказание кризисов возможно только на основе специального анализа ситуаций и тенденций. Распознавание строится как на действующих в управлении показателях, так и на специализированных, которые, вероятно, в будущем еще придется разрабатывать.

Большое значение имеет не только система показателей, отражающих основные признаки кризиса, но и **методология** их конструирования и практического использования. В современном механизме управления это является его наиболее слабым звеном. Речь идет о методологии распознавания кризиса во всех аспектах этого процесса: цель, показатели, их использование в анализе ситуаций, практическая ценность предвидения кризисов.

Методология распознавания кризиса теснейшим образом связана с организацией этой работы, т. е. с наличием специалистов, определением функций их деятельности, вынесением рекомендаций или решений, взаимодействием в системе управления. Предполагается подготовка и наличие не только так называемых антикризисных менеджеров, но и специализированных в этой деятельности аналитиков.

4. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КРИЗИСЫ И ЦИКЛИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ

Возможность и необходимость возникновения экономических кризисов **определяются противоречиями между производством и потреблением товаров.** По мере развития рыночной экономики, товарного и денежного обращения увеличивается вероятность обострения этого противоречия, так как исчезают прямые экономические связи. В них вклиниваются интересы посредников. Возникает региональная и отраслевая структура экономики, и это происходит в условиях общей интеграции экономической жизни.

Разделение труда, развитие специализации и кооперации обостряют противоречие между производством и потреблением. Это противоречие проявляется также в разрыве производства и потребления как во времени, так и в пространстве. Обострение противоречия становится не только заметным, но и регулярным и протекает как периодически наступающие экономические кризисы.

В докапиталистических способах производства экономический кризис проявлялся в виде **недопроизводства** материальных благ. При капитализме он наиболее остро проявляется в их **перепроизводстве.**

Проявление этого противоречия в разные исторические периоды и в различных странах имеет свою специфику. Однако кризис как любое явление общественного развития имеет определенные **особенности.** Сущность экономического кризиса проявляется в значительном рассогласовании производства и потребления. Это нарушает нормальное функционирование всей экономической системы и проявляется в перепроизводстве товаров по отношению к платежеспособному совокупному спросу, нарушении процесса условий воспроизводства общественного капитала, массовых банкротствах фирм, росте безработицы и других социально-экономических потрясениях.

Периодичность наступления экономического кризиса и фазы его проявления характеризуют цикличный характер развития экономики, что, в свою очередь, отражает закономерность развития воспроизводства, чередование спадов и подъемов производства. Наиболее глубоко и обстоятельно исследовал эту проблему К. Маркс. Он изучал причины кризисов и обосновал их

закономерный характер.

5. НАУЧНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ОБЪЯСНЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ

По **К. Марксу,** главная причина цикличности капиталистической экономики и экономических кризисов – непреодолимые противоречия между общественным характером производства и частным присвоением его результатов. Это усложняет устранение кризисов в условиях капитализма.

Более близки к марксистской позиции экономисты, которые считают причиной кризиса диспропорциональность развития экономики, или **«неравновесие»** рынка. Кризисы, по их мнению, обусловлены отсутствием правильных пропорций между отраслями, стихийными действиями предпринимателей, а это – следствие несовершенного, непрофессионального управления.

Представители **неоклассической** и **либеральной** школ экономической теории не связывают истоки и причины кризисов с природой капитализма. Многие из них считают причиной кризисов недопотребление населения, что вызывает, по их мнению, перепроизводство, которое и ведет к кризису **(Дж. Робинсон,** лидер левого кейнсианства). «Лекарство» от кризисов – стимулирование потребления. Но недостаточное потребление, низкая платежеспособность являются скорее следствием, чем причиной кризисов, факторами и симптомами их наступления.

Экономист **Ф. Хайек,** сторонник рыночной свободы и противник государственного вмешательства, считает, что кризисы перепроизводства возникают из-за избыточного финансирования со стороны государства (дешевые кредиты, накачивание спроса и пр.).

Психологическая теория кризисов **(Й. Шумпетер).**

Каждой фазе свойственна своя психологическая картина, формирующая отношение к инвестициям. Паника и разброд кризисного состояния ведут к застою капиталовложений, эйфория в условиях подъема стимулирует горячку. «Меняющиеся ситуации» формируют неравномерность инвестиционного цикла.

Обобщая теории, объясняющие причины экономических циклов и кризисов, экономист **П. самуэльсон** называет наиболее важные из них:

• денежная теория, которая объясняет цикл экспансией (сжатием) банковского кредита (Хоутри и др.);

• теория нововведений, объясняющая цикл использованием в

производстве важных нововведений (Шумпетер, Хансен);

• психологическая теория, трактующая цикл как следствие волн пессимистического и оптимистического настроения населения (Пигу, Беджгот и др.);

• теория недопотребления, усматривающая причину цикла в слишком большой доле дохода, которую получают богатые и бережливые люди, по сравнению с тем, что может быть инвестировано (Гобсон, Фостер, Катчингс и др.);

• теория чрезмерного инвестирования (Хайек, Мизес и др.);

• теория солнечных пятен – погоды – урожая (Джеванс, Мур).

6. ИСТОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ

Немарксистские школы первоначально отрицали неизбежность экономических циклов, доказывая возможность преодоления цикличности как явления в рамках традиционного рыночного механизма. Развитие мировой экономики в XX в. показывает, что крайности во взглядах на цикличность процесса воспроизводства не отражают реальностей развития.

Понимание и объяснение цикличности экономического развития, признание его объективных причин видоизменялись во времени вместе с изменением самой социально-экономической действительности. Российские экономисты обычно выделяют три этапа изменения взглядов на экономические циклы.

Первый этап – с начала XVIII в. до середины 30-х гг. XX в. В этот период преобладали убеждения в том, что экономические кризисы или вообще невозможны при капитализме (Дж. Милль, К. – Б. Сэй, Д. Рикардо), или носят лишь случайный характер и что система свободной конкуренции способна самостоятельно их преодолевать (К. Сисмонди, Р. Робертус, К. Каутский).

Второй этап – с середины 30-х до середины 60-х гг. XX в. В этот период получили распространение труды Д. Кейнса и прежде всего его вывод, что экономические кризисы (точнее, депрессии, застой) неизбежны в условиях классического капитализма и обусловлены природой присущего ему рынка. Кейнс одним из первых среди западных экономистов заявил о том, что капиталистический рынок включает в себя различные проявления монополизма и сочетается с государственным регулированием, отчего цены и заработная плата являются негибкими. Принципиально необходимым средством сглаживания проблем кризиса и безработицы Кейнс считал государственное вмешательство в экономику в целях стимулирования эффективного совокупного спроса. К его заслугам в исследовании фактора цикличности следует отнести также разработанную им теорию мультипликатора, которая в последующем стала широко использоваться при анализе причин цикличности.

Третий этап – с середины 60-х гг. до настоящего времени. В этот период, во-первых, стало уделяться особое внимание разграничению экзогенных (внутренних) и эндогенных (внешних) причин цикличности рыночной экономики, причем преимущество было отдано именно эндогенным факторам. Во-вторых, определилась позиция ряда специалистов, которые утверждали,

что правительства развитых стран далеко не всегда стремятся к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний и к стабилизации экономического равновесия, а нередко проводят так называемую проциклическую политику, т. е. провоцируют и поддерживают цикличность.

7. ФАЗЫ ЦИКЛА И ИХ ПРОЯВЛЕНИЕ

Для классического цикла кризиса характерны четыре фазы.

1. **Кризис (спад).** Происходят сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, рост безработицы и количества банкротств. При этом степень негативного влияния экономических кризисов на отдельные отрасли различна. В отраслях, поставляющих предметы повседневного потребления, производство сокращается в сравнительно меньших масштабах. В то же время при неблагоприятной экономической ситуации потребители могут чуть ли не полностью прекратить закупки оборудования или бытовой техники в ожидании лучших времен.

2. **Депрессия (стагнация).** Это фаза (более или менее продолжительная – от полугода до трех лет) приспособления хозяйственной жизни к новым условиям и потребностям, фаза обретения нового равновесия. Для нее характерны неуверенность и беспорядочные действия. Доверие предпринимателя к конъюнктуре восстанавливается с трудом, он еще не рискует вкладывать значительные средства в бизнес, хотя цены и условия хозяйствования стабилизируются.

3. **Оживление.** Это фаза восстановления. Начинаются капиталовложения, растут цены, производство, занятость, процентные ставки. Оживление охватывает прежде всего отрасли, поставляющие средства производства. Поощряемые успехом других, создаются новые предприятия. Оживление завершается достижением предкризисного уровня по макроэкономическим показателям. Затем начинается новый, более высокий, чем прежде, подъем.

4. **Подъем (бум).** Ускорение экономического развития обнаруживается в серии нововведений, возникновении массы новых товаров и новых предприятий, в стремительном росте капиталовложений, курсов акций и других ценных бумаг, процентных ставок, цен и зарплаты. В то же время нарастает напряженность банковских балансов, увеличиваются товарные запасы. Подъем, выводящий экономику на новый уровень в ее поступательном развитии, подготавливает базу для нового периодического кризиса.

Первоначальным толчком **(причиной) нового периодического кризиса** является **сокращение совокупного спроса,** после чего снова начинаются спад производства, падение занятости, уменьшение доходов, сокращение расходов и спроса. Факторы, вызывающие первоначальное сокращение совокупного

спроса: замена изношенного оборудования (уменьшаются прежние закупки сырья, материалов, запчастей), падение спроса на отдельные виды продукции, рост налогов и кредитных процентов, нарушение закона денежного обращения, различные политические события, непредвиденные ситуации и т. д. Все это может нарушить сложившееся рыночное равновесие и дать толчок очередному экономическому кризису.

8. ГОСУДАРСТВО В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Государство играет значительную роль в развитии капиталистической экономики. Основные формы усиления экономической деятельности государства – его роль в ситуациях несостоятельности рынка, его роль в перераспределении дохода и богатства, его реакция на давление электората в виде парламентских коалиций и лобби, роль чиновничества. Сбой государственной системы объясняется искажающим действием двух важных моментов – поведением электората и поведением чиновничества. Искажения могут возникать и в правительственных структурах, когда действия государственных органов власти направлены на то, чтобы приносить выгоду самим чиновникам.

Функции государства, связанные с экономикой:

• нормативная;

• клиентская (когда государство выступает как заказчик и покупатель продукции национального хозяйства);

• имущественная;

• финансово-распределительная;

• социальная;

• планово-прогнозная;

• ресурсно-распределительная;

• координирующая;

• лицензионная;

• контрольная;

• инвестиционно-технологическая;

• сертификационно-стандартизационная;

• правозащитная;

• охранно-защитная;

• экологозащитная;

• медико-санитарная;

• мотивационно-пропагандистская.

Реализация этих функций в их определенной совокупности несет в себе возможность кризисов системы государственного управления.

Чтобы преобразования в системе государственного управления проходили успешно, требуется максимальная общественная поддержка. Для этого политическим деятелям необходимо научиться решать две самостоятельные, но взаимосвязанные задачи: изучать общественное мнение и вместе

с тем его формировать. **Политическая работа** предполагает два параллельных процесса: **1)** информирование общественности о политике правительства и ее пропаганда; **2)** информирование политических деятелей о мнении избирателей. Мероприятия по налаживанию и развитию связи с общественностью должны стать частью процесса разработки политики.

Административный процесс имеет важное политическое значение. В месте оказания каких бы то ни было государственных услуг население вступает в непосредственный контакт с государством – для большинства граждан это единственная ситуация прямого общения с ним.

Не менее важной проблемой является надлежащее применение законов и подзаконных актов. Правовое наследие прежней системы во многом не соответствует рыночной экономике. Заполнение существующих пробелов и пересмотр устаревшего законодательства являются неотложными задачами.

9. ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Действенность государственного управления проявляется **в развитии и укреплении** на всех уровнях **взаимосвязей** государственного аппарата управления с обществом, с гражданами. При отсутствии взаимодействия государственным органам становятся непонятными запросы жизни, возникает отчужденность граждан от власти. Опыт стран с развитой демократией свидетельствует, что предметом особой тревоги и пристального внимания являются именно взаимосвязи и взаимодействие государственного аппарата (особенно его высшего эшелона) и общества.

Современное и будущее состояние **российского общества** настоятельно требует опережающего государственного управления, т. е. управленческой деятельности, носящей профессиональный и творческий характер, способной переводить опыт и ценности общества в процесс социализации, активно соединяющей знания с практикой, несущей в общество наукоемкие технологии. Возможен следующий механизм такого государственного управления:

• формирование знаний, управленческих концепций, проектов планов и программ;

• развитие управленческих отношений;

• мотивация творческой деятельности в сфере управления;

• воспитание в обществе уважения к государству, законам, институтам, морали;

• разработка и внедрение управленческих технологий, оптимизирующих процесс управления и объединяющих в одно целое управленческие знания, отношения и творческую деятельность, работу общественных институтов.

Поскольку государственное управление опирается на государственную власть как организованную силу общества и распространяется на все общество, оно должно действовать осторожно.

Россия лишь начала свое демократическое развитие и создание в этих целях необходимых общественных и государственных институтов. Авторитарное прошлое мешает новому, тормозит его продвижение, пытается воспроизвести себя в новом облике. Этим можно объяснить устойчивые нарушения в

функционировании многих государственных органов.

10. УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ

Существует много обоснований различных методов, способствующих выводу страны на путь устойчивого развития и обеспечения экономической безопасности. Рассмотрим некоторые из них.

1. **Обеспечение эффективного взаимодействия государства и бизнеса в регулировании экономических процессов и упрочении экономической безопасности.** Экономическая деятельность государства не должна подменять рыночные механизмы. Государство должно быть желанным партнером бизнеса.

2. **Повышение качества управления государственными унитарными и казенными предприятиями.** Эти предприятия не могут работать, подчиняясь только рыночным механизмам. За них должно отвечать государство, а они, в свою очередь, обязаны отвечать перед государством. Пока этой взаимной ответственности нет.

3. **Всемерная поддержка малого предпринимательства,** которое позволяет обеспечить структурные сдвиги в производстве, активизировать инновационные процессы, разрабатывать, осваивать новые технологии в различных отраслях национальной экономики.

4. **Инновационная деятельность различных типов предприятий.** Чтобы эта деятельность была более продуктивной, необходимо сформировать единую государственную инновационную политику, определить приоритеты развития инновационной сферы, усовершенствовать законодательные, нормативные акты, перевести предприятия на более высокие технологические уклады и создать для этого благоприятные экономические и финансовые условия.

5. **Разработка и претворение в жизнь структурной политики** – приоритетное направление развития, обеспечивающее экономическую безопасность страны, направленное на сохранение наиболее ценных элементов накопленного технического потенциала, преодоление сложившихся деформаций в отраслевой, внутриотраслевой и производственной структуре, выражающихся в техническом и технологическом отставании отечественного производства.

6. **Активизация научно-технической политики** наряду с разработкой и проведением рациональной структурной политики.

По расчетам специалистов, доля бюджетных расходов, направляемых в сферу НИОКР, должна быть не ниже 2 % ВВП.

7. **Предотвращение утечки капиталов из России и их возврат в национальную экономику.**

8. **Изменение культурной, информационной и воспитательной политики государства и структур гражданского общества,** приведение этой политики в соответствие с традиционными ценностями российской духовной культуры.

11. возникновение кризисов в организации

Причины возникновения кризисов в организации могут быть различными. Важно распознавать симптомы кризисного развития, чтобы своевременно использовать программы антикризисного управления. Необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса.

Симптомы проявляются в показателях и, что очень важно, в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации.

Симптом – это первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно установить. Оценивать кризис следует не только по его симптомам, но и по причинам и реальным факторам.

Фактор кризиса – это событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса.

Причина кризиса – это события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

Например, инфляция является фактором кризиса, причиной инфляции может быть увеличение массы денег в связи с большим государственным долгом и невозможностью его погашения в определенный период времени. Симптомами же кризиса могут быть, например, использование долларов в расчетных операциях, неоправданный и неумеренный рост заработной платы, повышение цен и пр.

В организации факторами кризиса могут быть снижение качества продукции, нарушение технологической дисциплины, старение технических средств, большая задолженность по кредитам. Причинами могут быть финансово-экономические просчеты, общее положение экономики, низкая квалификация персонала, недостатки системы мотивирования. Симптомы кризиса – появление первых признаков отрицательных тенденций, устойчивость этих тенденций, деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и др.

12. ТЕНДЕНЦИИ ЦИКЛИЧНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Существуют различные методы выделения циклов развития социально-экономических систем. Один из наиболее рациональных – **пятиэтапный цикл развития.** Каждому из этапов соответствуют определенные особенности состояния социально-экономической системы. Эти особенности характеризуют и тип фирмы.

Первый этап – эксплерентный: зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первоначальной структуры. Это этап скрытого формирования будущей целостности. Еще не оформились признаки полной внешней дифференциации и внутренней интеграции фирмы, но уже появились ее некоторые черты, посылки, потенциальные характеристики. Фирма не оформилась окончательно, но уже поставляет на рынок экспериментальные образцы, новые идеи или услуги, зондирует рынок на предмет спроса. Здесь существует опасность кризиса, которая заключается в том, что фирма может исчезнуть уже на этапе ее возникновения. Кризис может быть быстротечным и сравнительно легким. К нему готовы, поэтому имеется прикрытие: фирма пока находится в структуре другой фирмы, более крупной и устойчивой.

Второй этап – патиентный: при удачном развитии событий организация (фирма) продолжает расти и увеличиваться и вступает в новый этап. В связи с тенденциями роста требуются перестройка структуры, дифференциация функций управления, повышение эффективности деятельности. Это этап завоевывания какого-либо сегмента рынка, упрочения рыночных позиций, выработки конкурентной стратегии, повышения роли маркетинга в управлении фирмой. Чаще всего он рассматривается как этап количественного роста. На этом этапе также существует опасность кризиса. Кризис здесь в основном вызывается внешними причинами, внешними циклами развития экономики или политическими причинами.

Третий этап – виолентный: организация достигает зрелого состояния, устойчивого положения на рынке, конкурентоспособность ее высока, она чувствует себя уверенно. Фирмы-виоленты – это фирмы с силовой стратегией, которые, как правило, работают в области большого бизнеса, характеризуются высоким уровнем освоенной технологии, массовым выпуском продукции.

Четвертый этап – коммутантный: период упадка, старения фирмы, когда наиболее значимые параметры ее жизнедеятельности заметно ухудшаются, а развитие, понимаемое как дальнейшее совершенствование, заходит в тупик. Структура имеет тенденцию к упрощению и свертыванию.

Пятый этап – леталентный: деструктуризация фирмы, прекращение ее существования в прежнем виде. На этом этапе появляются фирмы-леталенты, т. е. фирмы, распадающиеся в связи с невозможностью их эффективного функционирования, или фирмы, на которых происходит диверсификация с полным изменением профиля деятельности и полной или частичной заменой прежних технологических процессов, а также сменой персонала.

13. УПРАВЛЯЕМЫЕ И НЕУПРАВЛЯЕМЫЕ ПРОЦЕССЫ АНТИКРИЗИСНОГО РАЗВИТИЯ

Все процессы, которые происходят в организации, можно разделить на управляемые и неуправляемые. **Управляемые** процессы поддаются изменению в определенном направлении при сознательном воздействии на них. Направленность и характер **неуправляемых** процессов невозможно изменить, по тем или иным причинам они протекают по собственным законам; в результате этих процессов все равно случится то, что должно случиться.

Управляемые и неуправляемые процессы находятся в определенном соотношении, что отражает совершенство и искусство управления. Управляемые процессы при определенных условиях могут стать неуправляемыми и наоборот. Преобладание неуправляемых процессов ведет к анархии и кризисам, а превалирование управляемых процессов зависит от эффективности управления и в определенных условиях тоже ведет к кризисным ситуациям.

Помимо того что управляемые процессы отражают лишь часть всех процессов функционирования и развития организации, они имеют меру управления, т. е. являются управляемыми до определенной степени. Следовательно, не все процессы могут быть (и являются) управляемыми, а управляемые процессы не могут быть абсолютно управляемыми. Это положение имеет прямое отношение к антикризисному развитию и управлению им.

Антикризисное развитие – это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития.

Многие процессы развития характеризуются нарастающей сложностью организации. Так происходит с производством, экономикой, социальной сферой. Усложняющаяся технология изготовления продукта, его разнообразие и функциональное назначение приводят к усложнению экономических связей, все большему разнообразию интересов человека.

14. ВОЗМОЖНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Управление социально-экономической системой в определенной мере всегда должно быть антикризисным.

Антикризисное управление – это управление, определенным образом предвидящее опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь **человеческим фактором,** потенциалом активного и решительного поведения человека в условиях кризиса, его заинтересованностью в преодолении кризиса, пониманием истоков и природы кризиса, закономерностей его протекания. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям. Кроме того, возможность антикризисного управления определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем. Это позволяет предвидеть ситуации кризиса и готовиться к ним. Наиболее опасными являются неожиданные кризисы.

Необходимость антикризисного управления отражает потребности преодоления и разрешения кризиса, возможного смягчения его последствий. Это естественная потребность человека и организации. Реализовывать ее можно только посредством специальных механизмов антикризисного управления, которые следует создавать и совершенствовать.

Необходимость антикризисного управления обусловлена также и **целями развития.** Например, возникновение кризисных ситуаций в экологии, грозящих существованию человека, его здоровью, заставляет искать и находить новые средства антикризисного управления, к которым относится и принятие решений об изменении технологии. Так, атомная энергетика – это область деятельности с повышенной опасностью кризисных ситуаций. И здесь главное в антикризисном управлении – необходимость повышения профессионализма технического персонала, укрепления дисциплины, организация разработки

новых и более безопасных технологий. Все это проблемы управления. Решение технических проблем также начинается с управления.

15. ПРОБЛЕМАТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Проблематика антикризисного управления обширна и разнообразна; ее можно разделить на четыре группы.

Первая группа – проблемы распознавания предкризисных ситуаций: своевременно увидеть наступление кризиса, обнаружить его первые признаки, понять его характер. От этого зависит возможное предотвращение кризиса. Но не только от этого. Механизмы предотвращения кризиса надо построить и запустить в действие. И это тоже проблема управления.

Не все кризисы можно предотвратить, многие из них надо пережить, преодолеть. И это достигается посредством управления. Оно решает проблемы жизнедеятельности организации в период кризиса, способствует выходу из кризиса и ликвидации его последствий.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации. Это прежде всего методологические проблемы ее жизнедеятельности. В процессах их решения формулируются миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера.

Проблематику антикризисного управления можно представить и в диверсификации технологий управления **(третья группа проблем).** Она включает в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений. Проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций также имеют большое значение. Здесь существует множество ограничений по времени, квалификации персонала, недостаточности информации и др. К этой же группе можно отнести и проблемы разработки инновационных стратегий, которые способствуют выводу организации из кризиса.

Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которые всегда сопровождают кризисные ситуации, инвестирование антикризисных мер, проблемы банкротства и санации предприятий.

Состав типичных проблем антикризисного управления подчеркивает, что оно является особым типом управления, обладающим как общими для управления чертами, так и

специфическими характеристиками.

16. признаки и особенности антикризисного управления

Управление осуществляется в социально-экономической системе, которая представляет собой объект управления. Одной из характеристик управления является его **предмет.** В обобщенном представлении предметом управления всегда является деятельность человека.

Суть антикризисного управления выражается в следующем:

а) кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;

б) кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;

в) к кризисам можно и необходимо готовиться;

г) кризисы можно смягчать;

д) управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;

е) кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;

ж) управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Кризисы различны и управление ими также может быть различным. Это многообразие проявляется в системе и процессах управления (алгоритмах разработки управленческих решений) и особенно в механизме управления.

Система антикризисного управления должна обладать особыми **свойствами:**

• гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матричным системам управления;

• склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;

• диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;

• снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;

• усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Особенности технологий антикризисного управления:

• мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений и преобразований, реализации инновационных программ;

• осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;

• повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, к осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций;

• усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбору альтернатив поведения и деятельности. **Механизм управления,** характеризующий средства воздействия, также имеет свои особенности. Не всегда обычные средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации.

17. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Некоторые из характеристик антикризисного управления требуют более подробного рассмотрения.

1. **Функции антикризисного управления** – это виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно в преддверии кризиса, в процессе кризиса и при наличии его последствий? Выделяют шесть функций: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, регулирование времени принятия и исполнения решений.

2. В развитии любого управления сосуществуют две его противоположности – **интеграция** и **дифференциация,** которые находятся в диалектической связи. Усиление интеграции всегда ведет к ослаблению дифференциации и наоборот. Выход из кризиса – изменение соотношения интеграции и дифференциации управления на новой организационной основе.

3. Управление имеет **ограничения** – внутренние и внешние, которые находятся в определенном, но изменяющемся соотношении. В зависимости от этого соотношения изменяется и вероятность кризисных явлений.

Ограничения можно регулировать, и в этом суть антикризисного управления. Внутренние ограничения снимаются посредством или отбора персонала, его ротации, обучения, или совершенствования системы мотивации. Информационное обеспечение управления также способствует снятию внутренних ограничений эффективного управления.

Внешние ограничения регулируются развитием маркетинга, паблик рилейшнз.

4. Одна из важнейших характеристик антикризисного управления – **сочетание формального и неформального управления.** Разнообразные виды такого сочетания определяют зону рациональной организации антикризисного управления, которая может сужаться или расширяться. Ее сужение отражает повышение опасности кризиса или опасности наиболее острого его проявления.

5. Для антикризисного управления особое значение имеет

перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития.

Стратегии антикризисного управления:

• предупреждение кризиса, подготовка к его появлению;

• выжидание зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления;

• противодействие кризисным явлениям, замедление его процессов;

• стабилизация позитивных ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;

• рассчитанный риск;

• последовательный вывод из кризиса;

• предвидение и создание условий устранения последствий кризиса.

18. ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. **профессионализм антикризисного управления** и специальная подготовка.

2. **искусство управления, приобретенное в процессах специальной подготовки.** Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения.

3. **Методология разработки рискованных решений.** Подобная методология должна быть создана и освоена, потому что в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость.

4. **Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций.** Видение будущего – не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе – позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса.

5. Важным фактором эффективности антикризисного управления является также **корпоративность.** Корпоративность является надежной опорой антикризисного управления. Но она не возникает сама по себе, а является результатом управления и элементом его цели и, кроме того, средством в механизме управления.

6. **Лидерство.** Существует множество оттенков и модификаций лидерства, которое определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, уверенностью.

7. **Оперативность** и **гибкость** управления. В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к условиям кризиса.

8. **Стратегия и качество антикризисных программ.** Во многих ситуациях возникает потребность в изменении стратегии управления и разработке специальных программ антикризисного развития. Качество программ и стратегических установок может быть различным.

9. **Человеческий фактор** в определенной мере отражает факторы корпоративности и лидерства, искусства управления. В

антикризисном управлении существует понятие **антикризисной команды** – ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием и способны согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления.

10. Значительным фактором эффективности антикризисного управления является **система мониторинга кризисных ситуаций.** Она представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для своевременного его обнаружения и распознавания.

19. ПАРАМЕТРЫ ДИАГНОСТИРОВАНИЯ КРИЗИСА

Диагностика – определение состояния объекта, предмета, явления или процесса (управленческого, производственного, технологического и т. п.) посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявление в них слабых звеньев и «узких мест».

Объектом диагностики может быть как сложная, высокоорганизованная динамическая система (вся экономика страны, отдельная отрасль, конкретная фирма или организация любой формы собственности), так и любой элемент этой системы (внутренняя среда организации, конкретные виды ресурсов, производственные функции, организационная структура, себестоимость и др.). Основу управления объектом диагностики составляют конкретные управленческие процедуры.

Цель диагностики – установить диагноз объекта исследования и дать заключение о его состоянии на дату завершения этого исследования и на перспективу, после чего можно откорректировать эффективную экономическую (политическую, социальную) политику, стратегию и тактику.

Задачи диагностики – определение мер, направленных на координацию работы всех составляющих элементов системы. Задачи диагностики тесно переплетаются с задачами прогноза и анализа.

Диагностирование является исследовательским процессом, поэтому на него переносятся все основные требования, предъявляемые к научному исследованию:

1) **аутентичность,** т. е. основанность на первоисточниках (на первичной достоверной информации любого вида и любой формы представления);

2) **объективность:** перед началом диагностирования его участникам необходимо выработать процедуру оценки и составить программу исследования объекта. Данная процедура должна учитывать три обязательных условия: кто проводит исследование; где оно проводится; четкое определение базовых параметров, по которым проводится исследование. Это позволит минимизировать влияние фактора субъективизма при постановке диагноза;

3) **точность** – необходимое требование к правильности диагноза.

Результат – это соответствие диагностируемого объекта

какому-то уровню, требованию, эталону, норме, характеристике или отклонение от базы сравнения. Результаты представляются в виде статистических таблиц или диаграмм и позволяют определить прогноз состояния объекта на основе динамики изменения данных об объекте во времени.

Постановка диагноза – необходимое условие успешного функционирования и развития отдельных систем и общества в целом, а в случае необходимости учет его результатов может предотвратить кризисную ситуацию в той или иной сфере.

20. ЭТАПЫ И МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ КРИЗИСА

Выделяют два этапа диагностики кризиса:

1) установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов;

2) выявление отличий диагностируемого объекта от объектов своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми.

Первый этап – этап качественной идентификации объекта – подразумевает определение параметров, которые являются общими для некоторой совокупности объектов.

Второй этап – количественная идентификация объекта, для чего используют базовые параметры диагноза, определяемые как отклонения фактических от базовых.

Диагностика осуществляется различными **методами** – аналитическими, экспертными, линейного и динамического программирования, диагностикой на моделях.

К **аналитическим** относятся методы, основанные на различных операциях со статистическими данными. Аналитическая диагностика предполагает проведение диагностических исследований бесконтактными методами с помощью статистической информации, с использованием методов комплексного экономического анализа, балльных оценок и т. п.

Под **экспертной диагностикой** понимаются средства диагноза, основанные на обобщении оценок и информации, данной экспертами. Она строится на информации, получаемой для целей диагноза контактными методами посредством проведения специальных экспертных опросов.

Линейное программирование – математический прием, используемый для определения лучшей комбинации ресурсов и действий, необходимых для достижения оптимального результата. Он позволяет оптимизировать тот или иной процесс, увеличивать прибыль, эффективно использовать ресурсы и время.

Динамическое программирование – вычислительный метод для решения задач управления определенной структуры, когда задача с n переменными представляется как многоэтапный процесс принятия решения. На каждом этапе определяется экстремум функции только от одной переменной. В этом случае исследование проходит три этапа:

1) построение математической модели. Диагностика на модели представляет собой процесс получения информации о

диагностируемом объекте с помощью модельных имитаций;

2) решение управленческой задачи;

3) анализ и обобщение полученных результатов. Возможность использования различных методов диагностики позволяет получить комплекс принципиально новых данных относительно диагностируемого объекта, предмета, явления, процесса и сделать соответствующие выводы о его экономическом и социальном развитии.

21. ИНФОРМАЦИЯ В ДИАГНОСТИКЕ КРИЗИСА

Роль информации в диагностике проблемы очевидна. При диагностике кризиса исследуется не статическое состояние объекта, а его **развитие во времени.** Если объект диагностики – экономика государства, то критериями диагностики являются макроэкономические показатели; если объект диагностики – отрасль, то критерии диагностики – основные технико-экономические показатели этой системы, применяемые в бухгалтерском учете.

Информация, необходимая для получения заключения об объекте, обобщается по двум блокам:

1) влияние факторов, стабилизирующих систему;

2) динамические свойства системы и масштабы их проявления.

Исследование этих информационных блоков с помощью средств и методов диагностики позволяет получать необходимые данные о состоянии и перспективах развития объекта. Достоверная информация – залог верного диагноза состояния экономического объекта. Для исследования состояния какого-либо объекта информация берется из официальных источников, предоставляемых органами государственной статистики.

Работа с полученной информацией об объекте проходит **три стадии:**

1) группировка и обобщение;

2) обработка материала;

3) анализ.

При прохождении этих стадий информация подвергается методам статистической обработки, но предварительно осуществляется качественный анализ параметров диагностируемого объекта. Это необходимо для постановки диагноза, так как в любом объекте происходят не только количественные, но и качественные изменения.

Первая стадия. Сбор и группировка информации методом кластерного анализа. Определяется принадлежность информации к конкретной группе, подгруппе или классу по принципу сходства и однородности. Полученные результаты оформляются в виде аналитических матриц. Эта процедура позволяет выявить сравниваемые между собой объекты, особенности их развития. Затем полученные данные обобщаются.

Вторая стадия. Расчет индексов, определение синтетических

показателей для оценки состояния диагностируемого объекта, тенденций и закономерностей его развития.

Третья стадия. Делаются выводы о состоянии диагностируемого объекта в форме текста, дополненного графиками, таблицами, диаграммами и другим иллюстративным материалом.

22. диагностика банкротства предприятия

Нормативно-методическими материалами о несостоятельности (банкротстве) предприятий определена система коэффициентов для установления неудовлетворительной (или удовлетворительной) структуры баланса неплатежеспособных предприятий.

1. $К_{тл}$ – коэффициент текущей ликвидности, или $К_1$, – норма коэффициента не менее 2. Коэффициент определяется как соотношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств (сумма II и III разделов актива баланса) к наиболее срочным обязательствам предприятия (итог II раздела пассива баланса за вычетом строк 500, 510, 730, 735, 740):

$$К_{тл} = \frac{стр.180 + 330}{стр.770 - (стр.500 + 510 + 730 + 735 + 740)}.$$

2. $К_{осс}$ – коэффициент обеспеченности собственными средствами, или $К_2$, – норма коэффициента не менее 0,1. Коэффициент определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств (итог I раздела пассива баланса) и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов (итог I раздела актива баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств (сумма итогов II и III разделов актива баланса):

$$К_{осс} = \frac{стр.\ 480 - 080}{стр.\ 180 + 330}.$$

Структура баланса предприятия неудовлетворительна, а предприятие неплатежеспособно, если

$К_{тл} < 2$ $К_{осс} < 0{,}1$.

3. $К_{вп}$ – коэффициент восстановления платежеспособности предприятия, или $К_3$, – этот коэффициент рассчитывается в случае, если хотя бы один из коэффициентов $К_1$, $К_2$ принимает значение меньше критериального; норма коэффициента не менее 0,1. Расчетный $К_{вп}$ определяется как сумма фактического значения $К_{тл}$ на конец отчетного периода и изменения значения этого коэффициента между окончанием и началом отчетного

периода в пересчете на период восстановления платежеспособности, установленный равным 6 месяцам:

$$K_{вп} = \frac{K_{тл} + 6/T(K_{тл} - K_{тлн})}{2},$$

где $К_{тл}$ – фактическое значение (в конце отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности; $К_{тлн}$ – значение коэффициента текущей ликвидности в начале отчетного периода; 2 – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности; 6 – период восстановления платежеспособности; Т – отчетный период (3, 6, 9 или 12 месяцев).

Если $К_{вп} > 1$, у предприятия есть реальная возможность восстановить свою платежеспособность; если $К_{вп} < 1$, такой возможности нет.

23. ПОНЯТИЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Реструктуризация предприятия – это структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов организации. Ее **цели:**

1) обеспечить стабильное и эффективное функционирование;

2) увеличить объем поступлений в бюджеты субъектов Российской Федерации и городов;

3) оздоровить обстановку за счет увеличения рабочих мест и регулярно выплачиваемой заработной платы.

При реструктуризации должны быть соблюдены следующие **требования:**

• сохранение сформировавшегося научного, технического, производственного и кадрового потенциала;

• согласование интересов всех сторон, целевая ориентация на сбалансированность, гармонию интересов фирмы, потребителей и общества;

• решение проблем погашения задолженности перед кредиторами;

• увеличение реальных поступлений в бюджет;

• минимально возможное сокращение и создание новых рабочих мест;

• защита прав акционеров. Реструктуризация, являясь составляющей частью стратегии, представляет собой лишь один из инструментов достижения долгосрочных целей предприятия. Далее должны быть задействованы механизмы использования имеющихся у предприятия преимуществ.

При разработке и реализации стратегии происходят итерационный процесс оценки внешних условий деятельности, внутрифирменного потенциала; идентификация внутрифирменного потенциала и внешних условий; выбор стратегии; разработка мер реализации этой стратегии.

24. КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Эффективность проведения реструктуризации связана с определением ее **критериев.**

Специалисты Российского центра приватизации выделяют два типа критериев:

• «жесткие», которые поддаются количественному измерению;

• «эластичные», которые не могут быть измерены количественно.

«Жесткие» критерии эффективности реструктуризации – это привлечение внешних инвестиций, создание совместных предприятий, установление стратегического партнерства, повышение объемов реализации, увеличение объемов экспорта, снижение издержек производства. Согласно данным критериям компания должна реализовывать рекомендованные инвестором изменения таким образом, чтобы они привели к позитивным результатам, которые могут быть измерены и подтверждены документально (например, расширение рынков сбыта, явившееся результатом осуществления рекомендованных изменений).

«Эластичные» критерии эффективности реструктуризации – это число руководителей верхнего и среднего звеньев, охваченных программами помощи; степень участия российских консультантов в реализации проектов технической помощи; количество регионов, занятых осуществлением программ реструктуризации; число слушателей тематических семинаров по изучению позитивного опыта; количество распространенных учебных пособий, книг и материалов. «Эластичные» критерии учитывают позитивные результаты реструктуризации, которые не поддаются прямому измерению, но могут быть отнесены к долгосрочным инвестициям в «человеческий капитал».

Поскольку у большинства руководителей российских предприятий не хватает разнообразных управленческих и профессиональных навыков, необходимых для работы в рыночных условиях, то важным элементом эффективного проведения системных реформ становится ознакомление управляющих с возможными путями решения проблем.

25. ОРГАНИЗАЦИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

В настоящее время большинство специалистов в области управленческого консалтинга предлагают базовую версию процесса реструктуризации, которая предусматривает достаточно жесткую последовательность выполнения этапов подготовки и проведения реструктуризации:

1) **полная диагностика предприятия:** финансовое состояние; состояние активов; объемы продаж; загрузка фондов; рентабельность цеха, участка; структура издержек;

2) **анализ и разработка концепции:** миссия; критерии успеха; бизнес-процессы; сегменты рынка; потребители; специализация; конкуренты; стратегия роста или выживания; текущие стратегии;

3) **программа реструктуризации:** бизнес-планы; планы действий; описания новых функций; описания бизнес-процессов; система учета; функциональные стратегии, модели;

4) **реализация программы реструктуризации:** детализация планов; информирование сотрудников; стимулы активного участия; контроль сроков; финансовая и производственная реструктуризация.

Базовая версия отображает последовательность действий и не дает представления о существующих возможностях и механизме выбора направлений преобразований, вариантов решений в зависимости от состояния предприятия, ситуационных факторов.

Последовательность действий (этапов) при осуществлении конкретной программы реструктуризации:

1) определение целей развития и критериев их достижения;

2) оценка экономического потенциала предприятия;

3) анализ «проблемного поля» и выделение ключевых проблем;

4) формирование путей и проектов решения проблемы;

5) оценка инновационного потенциала;

6) выделение приоритетных направлений деятельности (стратегий);

7) прогноз, анализ и оценка вариантов реформирования предприятия;

8) разработка программы реструктуризации;

9) оценка источников ресурсов, распределение ресурсов;

10) выделение первоочередных проектов;

11) формирование команд;

12) выбор и фиксация стратегии и программы реформирования;

13) соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;

14) определение первоочередных организационных шагов.

26. РОЛЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Реструктуризация на уровне предприятия может быть представлена **по трем направлениям:**

• вхождение на рынок новых фирм или их относительный рост;

• реструктуризация и реорганизация действующих фирм;

• выход с рынка фирм, терпящих банкротство, или свертывание неэффективных фирм. Антикризисная реструктуризация направлена не только на предупреждение банкротства (оздоровление), но и на минимизацию его отрицательных последствий (передача имущества более эффективным собственникам без ликвидации рабочих мест).

Массовое банкротство предприятий в современных российских условиях неосуществимо, поскольку многие из них являются градообразующими или особо значимыми. Поэтому внешнему управляющему чаще всего приходится заниматься не ликвидацией, а оздоровлением фирмы, искать пути мирового соглашения с кредиторами. При этом особенно важна стратегия, **выбор приоритетного направления** деятельности компании.

Для большинства предприятий необходимо провести реструктуризацию, заключающуюся в приведении организационной и производственной структур, мощностей, имущества и занимаемых земельных участков в соответствие с объемом продукции, на который имеется платежеспособный спрос, при одновременном реформировании системы управления финансами. Это значит, что надо осуществить изменения в организационной и производственной структуре, активах, задолженности, составе персонала и т. д., что обеспечит как минимум выход на безубыточный режим работы.

В антикризисном управлении реструктуризация может применяться **в трех основных ситуациях:**

1) предприятие находится в состоянии глубокого кризиса. В современной российской экономике такая ситуация характерна для большинства государственных и приватизированных предприятий; **2)** текущее положение предприятия можно признать удовлетворительным, однако прогнозы его деятельности неблагоприятны. Предприятие сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, отклонением фактического состояния от запланированного (снижение показателей продаж, прибыли, рентабельности, уровня

спроса, денежных поступлений, увеличение затрат и пр.). В этом случае реструктуризация является реакцией на негативные изменения, пока они не приобрели еще необратимого характера; **3)** текущее положение предприятия благополучно. Задача предприятия – ускоренное наращивание отрыва от ближайших конкурентов и создание уникальных конкурентных преимуществ. Причем в случае ранней идентификации кризисной ситуации предоставляется большая свобода маневра и более широкий выбор антикризисных процедур, в том числе методов и средств реструктуризации.

27. РОЛЬ СТРАТЕГИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

В настоящее время для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности все предприятия должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Стратегия антикризисного управления **позволяет установить:**

• каким образом предприятие может противостоять изменениям внешней среды (возникающим часто, нерегулярно и практически непредсказуемо);

• с помощью каких предварительных мер можно сохранить свою жизнеспособность и достигнуть намеченных целей.

Стратегия антикризисного управления **охватывает** все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия. Предприятие должно постоянно следить за основными факторами окружающей среды и делать своевременные и правильные выводы относительно своих потребностей в изменениях. Толчком к изменениям являются кризисные ситуации. В зависимости от того, в какой области они представляют опасность для достижения целей предприятия, выбирается соответствующая антикризисная стратегия.

Стратегия выживания осуществляется в сжатые сроки, новые решения сознательно проводятся в жизнь недемократическим путем. Управление сосредоточивается в руках немногих лиц, которые наделяются всей необходимой легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения.

Предприятие успешно, только если находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Поэтому полноценная стратегия антикризисного управления – это стратегия созидания, захвата и удержания определенной рыночной ниши, стратегия конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе.

Стратегия – это принцип эффективной адаптации к изменениям окружающей среды. Внешние условия окружающей среды меняются быстро, поэтому весьма важно получение оперативной обратной связи с внешним миром в виде показателей, которые характеризовали бы будущее, например показателей роста доли рынка, роста удовлетворенности

покупателей. Ведь упреждающее воздействие гораздо эффективнее, нежели воздействие по устранению последствий.

28. РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия – это **первый этап** разработки стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса. Чтобы сформировать четкую и понятную картину развития ситуации, необходимо правильно сопоставить полученные результаты и свести в единое целое несколько этапов анализа: **1)** анализ макросреды; **2)** анализ конкурентной среды.

Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации. Анализируя стратегию предприятия, менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на следующих пяти моментах.

1. **Эффективность текущей стратегии.** Необходимо определить: **1)** место предприятия среди конкурентов; **2)** границы конкуренции; **3)** группы потребителей, на которые предприятие ориентируется; **4)** функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров.

2. **сила и слабость, возможности и угрозы предприятия.** Самый удобный и апробированный способ оценки стратегического положения компании – это SH/OT-анализ. Важной частью SH/OT-анализа является оценка сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, а также выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений.

3. **Конкурентоспособность цен и издержек** предприятия. Должно быть известно соотношение цен и затрат предприятия с ценами и затратами конкурентов. В этом случае используется стратегический анализ издержек с помощью метода «цепочка ценностей». Цепочка ценностей отражает процесс создания стоимости товара/услуги и включает различные виды деятельности и прибыль.

4. **Оценка прочности конкурентной позиции предприятия.** Прочность позиции предприятия по отношению к основным конкурентам оценивается по таким важным показателям, как качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла.

5. **Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии.** Менеджеры изучают все полученные результаты

исследования состояния предприятия на момент кризиса и определяют, на чем надо сосредоточить внимание.

Второй этап стратегического антикризисного планирования – корректировка миссии и системы целей предприятия. **Миссия** формирует главные предпосылки успеха деятельности предприятия при различных воздействиях на нее внешней и внутренней среды. Затем корректируются **цели** (желаемые результаты, которые способствуют выходу из экономического кризиса). Менеджер сравнивает желаемые результаты и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых результатов, и вносит изменения в систему целей.

Третий этап – формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и выбор стратегии.

29. РЕАЛИЗАЦИЯ ВЫБРАННОЙ

Антикризисной стратегии:

Тактика управления

Тактическими (оперативными) мероприятиями по выходу из экономического кризиса могут быть сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и сбыта, активные маркетинговые исследования, повышение цен на продукцию, использование внутренних резервов, модернизация, установление текущих убытков, выявление внутренних резервов, привлечение специалистов, получение кредитов, укрепление дисциплины и т. д.

Стратегическое и оперативное планирование взаимосвязаны, и заниматься одним в отрыве от другого невозможно.

Первый этап тактического планирования – реализация выбранной антикризисной стратегии; при этом менеджеры должны:

• окончательно уяснить выработанную антикризисную стратегию и цели, их соответствие друг другу;

• детально довести идеи новой стратегии и смысл целей до сотрудников с целью широкого их вовлечения в процесс реализации антикризисной стратегии;

• привести ресурсы в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;

• выработать решения по поводу организационной структуры.

При реализации новой стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, кто будет оказывать сопротивление, какой стиль поведения надо выбрать. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить независимо от типа, сущности и содержания изменения.

На стратегию предприятия оказывают влияние и накладывают определенные ограничения структура и системы управления, управленческая культура, навыки и ресурсы. На многих предприятиях отсутствует оптимальное сочетание структуры, культуры, навыков, необходимое для успешной деятельности.

Второй (последний) этап тактического планирования – оценка и контроль выполнения стратегии. Он направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия.

30. ПОНЯТИЕ ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Любое управление представляет собой **процесс,** т. е. последовательность операций, приемов, методов формирования и осуществления воздействия на управляемый объект. Этот процесс имеет закономерное **содержание,** которое определяется сущностью управления: целеполагание, оценка ситуации, нахождение главной проблемы, принятие и реализация управленческого решения.

В рамках общего содержания процесса управления могут быть различные **варианты** формирования воздействия, которые отражают особенности субъекта и объекта управления, конкретные обстоятельства, опыт и компетенцию менеджера и персонала управления и другие характеристики практических условий управленческой деятельности.

В соответствии с этим процесс управления сознательно выстраивается по критериям рациональности, экономии времени, использования ресурсов, максимальной эффективности, характеру возникающих проблем. Это и называется **технологией управления,** которая заключается в выборе и реализации определенной последовательности, параллельности, комбинации операций при разработке управленческого решения.

Антикризисное управление, как и любое другое, характеризуется определенными технологическими схемами управления. Но специфика антикризисного управления отражает и специфику его технологии. Здесь существенное влияние могут оказывать факторы дефицита времени, снижения управляемости, конфликтности интересов, высокой степени неопределенности и риска, сложного переплетения проблем, давления внешней среды, снижения конкурентоспособности, нарушения баланса власти.

Технология антикризисного управления – это комплекс последовательных мер предупреждения, профилактики, преодоления кризиса, снижения уровня его отрицательных последствий. Она предполагает большую исследовательско-аналитическую и социально-организационную деятельность. Технологию антикризисного управления нельзя сводить только к поиску вариантов поведения – это технология активной управленческой деятельности, характеризующейся полным комплексом функций, ролей и полномочий.

31. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Наиболее ответственным этапом в технологии антикризисного управления является разработка управленческих решений.

Качество управленческих решений в процессах антикризисного управления зависит от множества факторов, наиболее значимыми из которых являются следующие:

1) **категория проблем: а)** стандартные – их решение требует четкого следования определенным стандартам; **б)** типовые – они решаются на базе множества определенных, заранее заданных правил, причем в ходе решения нужно из имеющегося множества выбрать конкретный, зачастую единственный набор правил, который позволяет добиться успеха; **в)** эвристические – их решение требует творчества, поиска, озарения;

2) **условия разработки решений: а)** относительно стабильные, благоприятные, при которых менеджер не сталкивается с непредвиденными ситуациями, пребывая в обычной, спокойной обстановке; **б)** экстремальные – от менеджера требуется продемонстрировать профессионализм, уверенность и решительность, собранность, поскольку от этого зависит дальнейшая судьба фирмы; **в)** кризисные – характеризуют целую цепочку ситуаций, которые приводят к падению обычных показателей деятельности, нежелательным последствиям, обострению противоречий и пр.;

3) **достаточность исходной информации: а)** недостаточный объем – в этом случае для решения проблем необходимо найти или синтезировать исходную информацию, которая позволит добиться желаемой цели; **б)** достаточный объем, т. е. для решения проблемы вполне достаточно той информации, которая имеется в распоряжении менеджера; **в)** избыточный объем – менеджер должен уметь выявить только необходимую информацию и использовать ее достаточно эффективно;

4) **достоверность исходной информации: а)** явно недостоверная, т. е. явно не соответствующая условиям задачи; **б)** псевдодостоверная, т. е. соответствующая условиям задачи, однако несущая в себе сведения, которые не позволяют получить правильные решения проблемы; **в)** полностью достоверная, т. е. соответствующая содержанию проблемы и условиям ее решения;

5) **масштаб проблемы: а)** глобальная – от ее решения зависит жизнедеятельность целых регионов, а в отдельных случаях и всей планеты; **б)** локальная – от ее решения зависит жизнедеятельность небольшой группы людей, в крайнем случае отдельного человека; **в)** микролокальная – от ее решения зависит конкретный поступок отдельного человека;

6) **техническое оснащение: а)** отсутствует; **б)** имеется в недостаточном объеме; **в)** имеется в достатке.

32. ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Процесс разработки управленческих решений в антикризисном управлении состоит из следующих этапов.

Этап 1. Разработка системы мер (в соответствии с целью и ситуацией) по предупреждению кризиса или выводу фирмы из кризисной ситуации.

Этап 2. Сбор исходной информации о ситуации в организации, т. е. анализ документов (отчеты, планы, переписка) различных структурных подразделений фирмы. Анализ хозяйственной деятельности позволяет выявить слабые места, требующие доработки в целях повышения потенциала развития организации.

Этап 3. Морфологический анализ внешней и внутренней обстановки, исследование случайных и закономерных тенденций, угроз и возможностей развития, преимуществ и критических факторов.

Этап 4. Поиск вариантов избежания кризиса (если есть вероятность его наступления), смягчения или путей вывода организации из кризисной ситуации. Этот этап предполагает определение пути дальнейшего развития.

Этап 5. Контроль за протекающими процессами без вмешательства в них и получение поддержки государства или региона. В дальнейшем изменившаяся ситуация на рынке может позволить вновь вернуться к проблеме вывода организации из кризисной ситуации – в этом случае рассматривают два следующих варианта развития (этапы 6 и 7).

Этап 6. Если кризисная ситуация оказала значительное негативное воздействие на деятельность организации и дальнейшее ее существование невозможно, строят модель деструктуризации, прекращения деятельности организации и объявления ее банкротом.

Этап 7. Если кризисная ситуация оказала слабое негативное воздействие на деятельность организации, строят модель ее реорганизации (изменение статуса), предполагающую изменение структуры организации (если это производство), сокращение тех производств, которые убыточны или затраты на которые несоизмеримы с получаемой прибылью.

Модели, полученные на этапах 5–7, позволят прогнозировать

показатели деятельности организации в зависимости от выбранного пути выхода из кризисной ситуации.

Этап 8. Определение ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей реорганизации. Объем ресурсов зависит от масштабов реорганизации. Ресурсы могут быть внутренними и внешними. При достаточности ресурсов разрабатывают мероприятия по реализации поставленных целей (этап 9).

Этап 9. Разработка мероприятий по реализации поставленных целей, т. е. составление программы действий по реализации антикризисных управленческих решений.

Этап 10. Проверка возможностей достижения поставленных целей, т. е. анализ имеющихся ресурсов и проверка качества проведения морфологического анализа кризисной ситуации.

Этап 11. Формулирование управленческих решений по выходу из кризисной ситуации (антикризисные управленческие решения) на основе полученных данных и разработанных программ реализации целей.

33. МОРФОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ

Морфологический анализ предполагает определение истоков и характера проблемы, ее типа и структуры, остроты проявления и **включает следующие действия:**

1) определяются причины возникновения опасности или реальности кризисной ситуации, которые могут быть внутренними или внешними, закономерными или случайными (результат ошибок), отдаленными или непосредственными и др.;

2) проводится ранжирование причин кризиса по критерию важности, взаимодействия (возможность цепной реакции) с выделением управляемых и неуправляемых процессов;

3) анализируется отраслевая направленность деятельности некоторых организаций, что необходимо для дальнейшего выбора стратегии;

4) выбирается стратегия деятельности фирмы; при этом можно выделить три ее варианта: **а)** все направления деятельности организации остаются прежними; **б)** в деятельность организации вносятся элементы нового; **в)** деятельность организации изменяется полностью (п. 5–8);

5) если все направления деятельности остаются прежними, то это означает, что в настоящее время нецелесообразно производить какие-либо изменения, – это может ухудшить сложившуюся ситуацию;

6) если в работу организации вносятся элементы нового, т. е. несущественно изменяются либо сырье, либо технология, то это означает, что переход к новому направлению деятельности, близкому по своим принципиальным положениям к ранее существовавшему, позволит организации повысить свою конкурентоспособность на рынке;

7) если деятельность организации изменяется полностью, т. е. один из факторов деятельности изменяется принципиально, то это означает, что новое направление деятельности позволит фирме выйти из кризисной ситуации и стать конкурентоспособной на новом для себя рынке;

8) не исключается и вывод о необходимости разработки структурных моделей каждого направления деятельности: составление структурно-морфологических классификаций каждого направления деятельности, анализ данных о деятельности фирмы и фирм, выпускающих аналогичную продукцию;

9) проводится проверка взаимосвязи и взаимоувязки направлений деятельности в единую систему, т. е. выявление противоречий между различными направлениями деятельности;

10) оценивается возможная конкурентоспособность организации при новых условиях работы.

34. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Анализ деятельности организации может вестись в различных направлениях, по различным методикам с учетом специфики конкретной ситуации. Может проводиться анализ: **1)** персонала; **2)** производственных технологий; **3)** финансового состояния организации; **4)** информационного обеспечения; **5)** организации управления; **6)** правового поля; **7)** положения организации в общественных отношениях; **8)** безопасности и риска; **9)** экономической ситуации и тенденций рынка и др.

Необходимо выделить **анализ финансово-хозяйственной деятельности,** включающий анализ финансового состояния организации и анализ финансовых результатов ее деятельности.

Финансовое состояние выявляется с помощью системы показателей, отражающих наличие, размещение, использование, движение ресурсов предприятия в денежном измерении, и формируется под воздействием множества факторов.

Финансовые результаты деятельности предприятия в рыночной сфере тоже оцениваются целой системой индикаторов, среди которых основными являются прибыль и ее производные.

Анализ информационного обеспечения показывает достаточность и ценность информации для принятия эффективных решений в антикризисном управлении. Для его выполнения требуется: выяснить, как организовано поступление управленческой информации руководству организации;

• какая информация при существующей организации управления, из каких подразделений и от каких лиц, как часто и кому поступает;

• определить, устраивает ли эта система специалистов по антикризисному управлению, обеспечивает ли она руководство информацией, достаточной для оперативного управления;

• решить вопрос о своевременном предоставлении информации.

В **анализе экономической ситуации** большое значение приобретает себестоимость. Управление экономикой предприятия – это в значительной мере управление себестоимостью. Управлять себестоимостью – значит планировать и контролировать себестоимость, а затем предпринимать необходимые действия, связанные с маркетингом, бизнес-планированием, разработкой

новых вариантов организации производства, управлением персоналом, чтобы себестоимость соответствовала определенным нормативам.

Анализ продаж продукции и поведения организации на рынке включает: **1)** маркетинговую оценку объема продаж продукции; **2)** оценку существующей схемы продаж, сравнение ее со схемами конкурентов; **3)** выявление основного потребителя, возможности расширения рынка сбыта; **4)** анализ проблем, возникающих при продажах (брак, поставщики и т. д.); **5)** анализ персонала и системы оплаты труда в отделе продаж, отчетности и норм продаж.

При **оценке деятельности маркетинговой службы** основные направления: **1)** реклама и связи с общественностью; **2)** маркетинговые опросы, позволяющие менеджеру составить более полную картину взаимоотношений и принимать более дальновидные и обоснованные решения.

35. ПРИЗНАКИ И ПОРЯДОК УСТАНОВЛЕНИЯ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

Банкротство является результатом развития кризисного состояния предприятия. Современные экономические проблемы имеют специфические формы проявления. Одна из них – **банкротство,** неизбежное явление рыночного пространства, которое используется в качестве рыночного инструмента перераспределения капитала и отражает объективные процессы структурной перестройки национальной экономики.

Переход России к рыночной экономике обусловил появление в сферах политики и экономики новых организационных формирований и понятий. Смена одной формы общественного развития и управления государством другой всегда болезненна и отличается нестабильностью, прежде всего в экономике.

Помимо существующих казенных предприятий, государственных и муниципальных учреждений существуют структуры частной формы собственности: открытые и закрытые акционерные общества, товарищества, холдинги и т. д. К привычным понятиям добавились новые: рынок и борьба за него, конкуренция, выживание в сфере бизнеса и, как следствие, – угроза банкротства предприятий и вероятность их ликвидации.

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г устанавливает основания для признания должника несостоятельным, регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности, а также порядок и условия проведения процедур банкротства. Кроме того, Закон предусматривает возможность исполнения обязательств должника перед кредиторами на любой стадии процедуры банкротства. **Основная цель** Закона – определение нормальной платежной дисциплины и нового баланса взаимоотношений всех участников процесса банкротства. Установлены круг юридических лиц, которые могут быть признаны банкротами, порядок начала процедуры банкротства. Вводится финансовое обеспечение последствий деятельности арбитражного управляющего, в том числе путем страхования ответственности. Законом предусмотрено расширение прав государства как собственника имущества должника – унитарного предприятия, усовершенствование порядка заключения мирового соглашения. Закон **не преследует цели** обязательной

ликвидации предприятия при наличии признаков банкротства. Если имеются возможности оздоровить (восстановить) деятельность предприятия с целью предотвращения его ликвидации, предусматриваются специальные реорганизационные процедуры, а также вводится новая процедура – финансовое оздоровление.

36. РОЛЬ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АРБИТРАЖНОГО СУДА (БАНКРОТСТВО)

Дела о банкротстве рассматриваются арбитражным судом по месту нахождения предприятия-должника. Обращение в арбитражный суд возможно, если требования к должнику – юридическому лицу в совокупности составляют не менее 1000 минимальных размеров оплаты труда (МРОТ), а также имеется признак банкротства. В этом случае приостанавливаются текущие платежи предприятия-должника и оно в преддверии своего банкротства может обращаться в арбитражный суд.

Состав и размер денежных обязательств и обязательных платежей определяются на момент подачи в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом. **правом на обращение в арбитражный суд** с заявлением о признании должника банкротом обладают должник, конкурсный кредитор, уполномоченные органы.

Заявление должника подается на основании решения органа, уполномоченного в соответствии с учредительными документами на принятие решения о ликвидации должника, либо решения органа, уполномоченного собственником имущества должника – унитарного предприятия.

Заявление должника должно быть направлено в арбитражный суд в письменном виде не позднее одного месяца с момента возникновения соответствующих обстоятельств. Непредъявление должником заявления в установленный срок влечет субсидиарную ответственность руководителя должника, членов ликвидационной комиссии (ликвидатора) по обязательствам должника перед кредиторами, возникшим после истечения срока.

К заявлению должника прилагаются также обосновывающие его документы, и прежде всего форма № 1 – бухгалтерский баланс на последнюю отчетную дату.

Для возбуждения дела о несостоятельности (банкротстве) принимаются во внимание требования к должнику, если они признаны должником не ранее чем за один месяц до даты подачи заявления о банкротстве или подтверждены вступившим в законную силу решением суда.

Все действия в отношении должника от имени конкурсных кредиторов и уполномоченных органов осуществляются собранием кредиторов и комитетом кредиторов. Участниками

собрания кредиторов с правом голоса являются конкурсные кредиторы и уполномоченные органы. Организация и проведение собрания кредиторов осуществляются арбитражным управляющим. Сообщение о проведении собрания кредиторов представляется им не менее чем за пять дней до даты проведения.

Собрание проводится арбитражным управляющим по месту нахождения должника. Решения собрания кредиторов по вопросам, поставленным на голосование, принимаются большинством голосов от числа голосов конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, присутствующих на собрании кредиторов.

37. ВИДЫ И ПОРЯДОК ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЦЕДУР БАНКРОТСТВА

При рассмотрении дела о банкротстве должника – юридического лица применяются следующие **процедуры банкротства: 1)** наблюдение; **2)** финансовое оздоровление; **3)** внешнее управление; **4)** конкурсное производство; **5)** мировое соглашение.

В случае проведения процедур банкротства **обязательному опубликованию** подлежат сообщения о введении в отношении должника процедуры наблюдения, признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, о прекращении производства по делу о банкротстве.

При отсутствии возражений кредиторов должник – юридическое лицо может объявить о своем банкротстве и добровольной ликвидации.

В случае возникновения признаков банкротства руководитель должника обязан сообщить об этом своим учредителям. Все соучастники до момента подачи в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом обязаны принимать меры по предупреждению банкротства предприятий, т. е. меры, направленные на финансовое оздоровление.

Дела о банкротстве юридических лиц, в том числе зарегистрированных в качестве индивидуальных предпринимателей, рассматриваются арбитражным судом по правилам, предусмотренным АПК РФ, по месту нахождения должника.

Заявление о признании должника банкротом принимается арбитражным судом, если требования к должнику – юридическому лицу в совокупности составляют не менее 1000 МРОТ и указанные требования не погашены в течение трех месяцев.

К заявлению должны быть приложены доказательства принятия мер к получению задолженности по обязательным платежам в установленном законом порядке.

Судья арбитражного суда принимает заявление о признании должника банкротом, поданное с соблюдением требований, предусмотренных АПК РФ и Законом о несостоятельности. Подготовка дела о банкротстве к судебному разбирательству производится судьей арбитражного суда в порядке,

предусмотренном АПК РФ.

Дело о банкротстве должно быть рассмотрено в заседании арбитражного суда в срок, не превышающий семи месяцев с даты поступления заявления о признании должника банкротом в арбитражный суд.

По результатам рассмотрения дела о банкротстве арбитражный суд принимает один из следующих судебных актов: **1)** решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства; **2)** решение об отказе в признании должника банкротом; **3)** определение о введении финансового оздоровления; **4)** определение о введении внешнего управления; **5)** определение о прекращении производства по делу о банкротстве; **6)** определение об оставлении заявления о признании должника банкротом без рассмотрения; **7)** определение об утверждении мирового соглашения. Принятый судебный акт подлежит немедленному исполнению.

38. ВРЕМЕННЫЙ И АДМИНИСТРАТИВНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЕ

Решение арбитражного суда **об отказе в признании должника банкротом** принимается в случаях отсутствия признаков банкротства. Принятие арбитражным судом решения об отказе в признании должника банкротом является основанием для прекращения действия обстоятельств, являющихся последствием принятия заявления о признании должника банкротом и (или) введения наблюдения в срок не позднее 30 дней со дня вынесения определения. В определении о введении наблюдения указывается о назначении **временного управляющего,** который назначается арбитражным судом для осуществления **процедур наблюдения.** Введение наблюдения не является основанием для отстранения руководителя должника и иных органов управления должника, которые продолжают осуществлять свои полномочия с ограничениями.

Временный управляющий обязан:

• принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника;

• проводить анализ финансового состояния должника;

• определять наличие признаков фиктивного банкротства и преднамеренного банкротства;

• устанавливать кредиторов должника, вести реестр требований кредиторов, уведомлять кредиторов о введении в отношении должника наблюдения;

• созывать и проводить первое собрание кредиторов.

После назначения он определяет дату проведения первого собрания кредиторов. К компетенции собрания относится принятие решения о применении той или иной процедуры банкротства по отношению к должнику. С этого момента наблюдение прекращается.

Финансовое оздоровление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов. К этому решению прилагаются план финансового оздоровления и график погашения задолженности. Вводится финансовое оздоровление на срок не более двух лет. Исполнение обязанностей руководителя должника в этом случае возлагается на административного управляющего, который действует до окончания финансового оздоровления или его досрочного прекращения.

Административный управляющий назначается арбитражным судом для осуществления финансового оздоровления. В случае погашения должником всех требований кредиторов, предусмотренных графиком погашения задолженности, до истечения установленного срока финансового оздоровления руководитель должника представляет в суд отчет о досрочном окончании финансового оздоровления. Основанием для досрочного прекращения финансового оздоровления является неоднократное либо существенное (на срок более одного месяца) нарушение должником в ходе финансового оздоровления сроков погашения требований кредиторов, установленных графиком погашения задолженности.

39. ВНЕШНИЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ

По итогам заключения административного управляющего и отчета руководителя должника собрание кредиторов принимает решение об обращении в суд с одним из ходатайств: о введении внешнего управления или признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Если установлена реальная возможность восстановления платежеспособности должника, вводится внешнее управление. Если такой возможности нет и должник признается банкротом, то открывается конкурсное производство. Внешнее управление вводится на срок не более 18 месяцев, который может быть продлен не более чем на шесть месяцев. **внешний управляющий** назначается арбитражным судом для проведения внешнего управления. Не позднее одного месяца с момента своего назначения внешний управляющий должен разработать **план внешнего управления,** предусматривающий меры по восстановлению платежеспособности должника. Внешний управляющий вправе заключать мировое соглашение. Он отчитывается перед собранием кредиторов, а его отчет подлежит обязательному рассмотрению арбитражным судом. Если в установленный срок не произведены расчеты с кредиторами, арбитражный суд принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

С момента принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства:

1) срок исполнения всех денежных обязательств должника, а также отсроченных обязательных платежей должника считается наступившим;

2) прекращается начисление неустоек (штрафов, пеней), процентов и иных финансовых (экономических) санкций по всем видам задолженности должника;

3) сведения о финансовом состоянии должника прекращают относиться к категории сведений, носящих конфиденциальный характер либо являющихся коммерческой тайной;

4) прекращается исполнение исполнительных документов.

40. КОНКУРСНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ

Конкурсное производство вводится сроком на один год, но он может быть и продлен (по суду) на шесть месяцев. При принятии решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства арбитражный суд назначает **конкурсного управляющего** в порядке, предусмотренном для назначения внешнего управляющего.

Конкурсный управляющий действует **до момента завершения конкурсного производства.** Сведения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства направляются конкурсным управляющим не позднее 10 дней с момента его назначения. С момента назначения конкурсного управляющего к нему переходят **все полномочия по управлению делами должника,** в том числе полномочия по распоряжению имуществом должника.

Конкурсный управляющий с момента своего назначения осуществляет следующие **функции:**

• принимает в ведение имущество должника, анализирует финансовое состояние должника;

• предъявляет к третьим лицам, имеющим задолженность перед должником, требования о ее взыскании;

• уведомляет работников должника о предстоящем увольнении в соответствии с российским законодательством о труде;

• рассматривает в установленном порядке требования кредиторов, предъявленные к должнику, ведет реестр требований кредиторов должника;

• проверяет обоснованность этих требований.

В ходе конкурсного производства конкурсный управляющий осуществляет инвентаризацию и оценку имущества должника, для чего привлекает независимых оценщиков с оплатой их услуг за счет имущества должника.

Конкурсный управляющий обязан использовать только один счет должника в банке, а при его отсутствии открыть в ходе конкурсного производства такой счет (основной счет должника). Остатки денежных средств должника с указанных счетов должны быть перечислены на основной счет должника.

Затем конкурсный управляющий приступает к продаже имущества должника на открытых торгах. Имущество, балансовая оценка которого превышает 1 млн руб., должно продаваться только на открытых торгах.

Конкурсный управляющий производит расчеты с

кредиторами в соответствии с реестром требований кредиторов.

В случае неполучения данной суммы кредитором в течение трех лет с момента ее внесения в депозит нотариуса указанная сумма перечисляется соответствующим нотариусом в федеральный бюджет.

После завершения расчетов с кредиторами конкурсный управляющий представляет в арбитражный суд отчет о результатах проведения конкурсного производства. После рассмотрения арбитражным судом отчета он выносит **определение о завершении конкурсного производства,** которое подлежит немедленному исполнению и является основанием для внесения в Единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника не позднее трех дней с момента представления.

41. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Необходимым элементом антикризисного управления являются **организационные преобразования** – изменения в организации, способствующие новому, как правило, более эффективному, образу действий. Преобразования отличаются от реструктуризации наличием более широкого спектра изменений.

Для антикризисного управления наибольшее значение имеют преобразования продуктовые, определяющие материальный результат управления, процессные преобразования, изменяющие все процессы функционирования организации, и преобразования ресурсные, связанные с перераспределением ресурсов.

Процессные преобразования антикризисного управления включают следующие **нововведения: 1)** в процессах взаимодействия организации с внешней средой (организация сбытовой и закупочной деятельности, схемы сотрудничества, выбор партнеров и пр.); **2)** в процессах управления движением материальных запасов и денежных средств (логистические преобразования); **3)** в процессах информационно-аналитического обеспечения управления (оперативность, достоверность, своевременность, аналитическая ценность и пр.); **4)** технологические – в процессах производства продукта, услуги и др.; **5)** организационные – в процессах взаимодействия функций, персонала, целевых групп и пр.

Процессные преобразования ориентированы на экономию всех видов издержек, времени, повышение качества работы.

Продуктовые преобразования – это выбор и освоение новых видов продуктов и услуг. При разработке продуктовых преобразований в процессах антикризисного управления всегда возникает необходимость выбора таких преобразований, которые окажутся наиболее приемлемыми в конкретных условиях функционирования предприятия, его положения на рынке, конкурентоспособности и ресурсоемкости.

Продуктовые преобразования имеют решающее значение в реализации антикризисного управления.

Ресурсные преобразования – это реконструкция основных факторов функционирования предприятия:

• реорганизация предприятия в различных факторах его функционирования – управление, организация производства,

работа с персоналом и др.;

• перераспределение или реструктуризация материальных и нематериальных ресурсов;

• перераспределение ответственности должностных лиц и полномочий менеджеров различного уровня, укрепление дисциплины, повышение организационной четкости работы всех звеньев управления. Ресурсные преобразования непосредственно не приносят дополнительных прибылей, но являются необходимым условием реализации всех преобразовательных проектов продуктового типа, всех преобразований по увеличению продаж и снижению себестоимости.

В то же время ресурсные преобразования, как и все другие, требуют определенных затрат, проходят иногда весьма болезненно в социально-психологическом отношении и медленно окупаются. Они характеризуют стратегический аспект антикризисного управления.

42. ПРОЦЕССНЫЕ АНТИКРИЗИСНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

Процессные преобразования в санации предприятий – это новшества, которые вводятся в процессы управления и организации производства и способны привести к скорейшим результатам в финансовом оздоровлении фирмы.

Процессные антикризисные преобразования включают следующее.

1. Мероприятия по экономии постоянных (условно-постоянных) операционных расходов важны потому, что от уровня постоянных или условно-постоянных расходов в наибольшей степени зависят прибыль предприятия и остающиеся у него на счетах средства.

Основные направления экономии постоянных издержек предприятия при его санации:

а) экономия на аренде избыточных активов;

б) экономия на покупке в собственность предприятия активов, которые ему понадобятся лишь спустя некоторое время;

в) продажа активов, которые являются нефункционирующими (избыточными) и которые могут быть либо проданными, либо сданными в аренду до возникновения в них потребности;

г) экономия на административно-управленческом и вспомогательном персонале;

д) экономия на производственном персонале, задействованном на выпуске невыгодного, устаревшего продукта;

е) экономия при непродлении платежей по поддержанию прав собственности на нематериальные активы типа патентов, лицензий, разнообразных льгот и т. д., экономия на оплате услуг консультантов и юристов;

ж) экономия на отчислениях в резервные фонды, страхующие различные риски.

2. Преобразования в управлении персоналом предусматривают:

а) анализ и диагностику общей системы трудовых отношений с работниками предприятия: определение необходимости, возможности и полезности разделения персонала на группы работников, которых следует оставить в штате организации, и таких, с которыми следует заключать договоры подряда;

б) пересмотр трудовых отношений с носителями технологического и коммерческого ноу-хау фирмы. При диагностике трудовых отношений следует проверить также,

целесообразно ли перезаключать срочные трудовые контракты с ключевыми работниками – носителями коммерческого и технологического ноу-хау фирмы, которые относятся к высокооплачиваемой категории.

3. Антикризисные преобразования в организации работы с заказчиками (покупателями) и поставщиками (подрядчиками) касаются стратегии работы с партнерами по сделкам, а с другой стороны – организации договорной работы предприятия. В стратегии работы с партнерами главным является определение их надежности, т. е. их платежеспособности, дееспособности и эффективности.

43. ПРОДУКТОВЫЕ АНТИКРИЗИСНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

Продуктовые преобразования нацелены на переключение предприятия с невыгодных на более выгодные виды бизнеса. Это позволяет фирме не только приобрести прибыльный режим работы с точки зрения соотношения текущих затрат и результатов, но и повысить свою финансовую привлекательность для инвесторов и кредиторов.

Существуют консервативный и радикальный подходы к продуктовым преобразованиям.

Консервативный подход к выбору новых, более выгодных продуктов или услуг наиболее приемлем для финансово-кризисных предприятий, ограниченных как в возможностях финансирования значительных стартовых инвестиций в новый бизнес, так и в сроке окупаемости.

Консервативный подход к продуктовым преобразованиям сводится к выбору для освоения таких продуктов, услуг или операций, которые предусматривали бы: **1)** уже созданный технологический, а также коммерческий задел предприятия (закупочные и сбытовые связи); **2)** имеющиеся у предприятия специальное технологическое оборудование и оснастку, запасы материалов; **3)** ранее начатые инвестиционные проекты. Этот подход может быть достигнут при большом числе консервативно выбранных продуктовых преобразований.

Радикальный подход предполагает выбор предприятием не только нового продукта или услуги, но и наиболее платежеспособного сегмента рынка, на котором будет выгодно работать предприятию. При этом подходе необходимо решать, «на кого работать», кому что-либо предлагать к продаже, на какую группу потребителей, имеющую максимальную суммарную платежеспособность, ориентироваться.

Под **суммарной платежеспособностью сегмента рынка** понимается не платежеспособность отдельных представителей выделяемой группы покупателей, а располагаемые всеми ими средства.

Радикальный подход к выбору нового продукта граничит с наступательной стратегией преобразований предприятия. Консервативный подход ближе к оборонительной стратегии преобразований.

Наступательная стратегия преобразований предполагает, что предприятие поддерживает свою конкурентоспособность, удерживает свою долю на рынках посредством постоянного создания и освоения продуктов, которые являются новыми не только для него, но и для рынка, потребителей.

Оборонительная стратегия преобразований означает, что предприятие сознательно не торопится с продуктовыми новшествами или лишь незначительно совершенствует ранее выпускавшийся продукт, – это называется инкрементальными преобразованиями. Предприятие следует за фирмой-пионером (которая осуществляет радикальные продуктовые новшества), после того как удостоверится, что эта фирма имеет коммерческий успех в силу этих новшеств.

44. ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РИСКА

Понятие **«риск»** в экономическом смысле предполагает потери, ущерб, вероятность которых обусловлена наличием неопределенности (недостаточность информации, недостоверность), а также выгоду и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском, что чаще всего связывается с инновационной деятельностью.

Управленческий риск следует рассматривать как характеристику управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, вследствие недостаточности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации.

Размер потерь организации как результата деятельности в условиях неопределенности представляет собой **цену риска,** а величина успеха (дополнительной прибыли) – **плату за риск.** Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы или услуги и выступает одним из конечных результатов деятельности. Сущность, содержание, характер проявления риска в деятельности организации позволяют определить природу риска как экономическую.

В практике менеджмента используются следующие **характеристики риска:**

1) размер вероятного ущерба (потерь) или величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли) как результат деятельности в риск-ситуации;

2) вероятность риска – степень свершения источника риска (события), измеряемая в пределах значений от нуля до единицы, каждый вид риска имеет нижние и верхние (от нуля до единицы)

границы вероятности;

3) уровень риска – отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию рискованного решения, изменяющийся от нуля до единицы, выше которого риск не оправдан;

4) степень риска – качественная характеристика величины риска и его вероятности. Различают высокую, среднюю, низкую и нулевую степени;

5) приемлемость риска – вероятность потерь и вероятность того, что эти потери не превысят определенный уровень (рубеж);

6) правомерность риска – вероятность риска, находящаяся в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

45. КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Классификация рисков **по основным признакам:**

1) назначению риска: риск, предполагающий потери;

• риск, предполагающий выгоду;

2) функциональным особенностям риск-процесса:

• маркетинговый;

· инновационный;

· инвестиционный;

· производственный;

· страховой;

· финансовый;

3) содержанию риск-результата: экономический;

• социальный;

· организационный;

· психологический;

• имиджевый;

4) последствиям реализации риск-решения: социальные;

· политические;

· экологические;

· демографические;

5) уровню внешних источников (факторов) риска:

• международный;

· макроэкономический;

· региональный;

6) рыночному фактору риска: конкурентный;

• конъюнктурный;

· ценовой;

· коммуникационный;

7) рынкам, факторам производства как источников риска: человеческих ресурсов;

• информационным;

• финансовых ресурсов;

· материальных ресурсов;

• временным;

8) средству воздействия: целевой, стратегический, тактический;

· прогнозируемый, планируемый, концептуальный;

· мотивационный, стимулирующий;

• структурный;

9) характеру проявления: субъективный;

• объективный;
• неправомерный (правомерный);
• неоправданный (оправданный);
• криминогенный;

10) методологии: экспертный;
• экономико-математический;
• дисконтирования;
• статистический;
• интуитивный.

Систематизация и детальное исследование рисков позволяют провести их ранжирование, создать сценарии вероятного хода событий для конкретной ситуации, разработать карты риска, выявить пороги стабильности системы управления посредством имитационного и других видов моделирования. Классификация рисков является основой организации управления рисками. Каждая производственно-хозяйственная система своеобразна, а состав рисков изменчив, поэтому на предприятии должна разрабатываться на основе общей система управления риском. Решение проблем риска становится профессиональным делом рисковых менеджеров. Классификация рисков – методологическая база профессионального антикризисного управления.

Рассмотрение природы риска, его содержания, многообразия источников (факторов) риска, разнообразия рисковых ситуаций, требующих организации и управления, дает основание трактовать риск как категорию менеджмента.

46. УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ: РАЗРАБОТКА РИСКОВЫХ РЕШЕНИЙ, СРЕДСТВА

Управление риском наиболее наглядно можно рассмотреть на методологической основе процесса выработки и реализации рисковых управленческих решений.

Стадии процесса выработки и реализации рисковых решений.

1. Информационный анализ: мониторинг внешней и внутренней среды, выявление новых источников риска и корректировка известных факторов; зависит от наличия информации об изменяющихся условиях управления.

2. Диагностика ситуации, которая определяется спецификой решаемой задачи. Основной акцент делается на учете причин, вызывающих изменения риска, их ранжировании и оценке потерь (выгод) при определенных параметрах ситуации.

3. Разработка вариантов риск-решений. Для каждого варианта решения рассматриваются границы (пределы) возможного негативного проявления риска.

4. Принятие решения – комплексное обоснование как самого решения, так и принятой вместе с ним вероятности и параметров допустимого риска.

5. Организация и реализация – виды управленческой деятельности по реализации риск-решения, в процессе которой выявляются новые аспекты проявления организационного риска (невыполнение, задержки и т. п.).

Основные средства воздействия при управлении риском в антикризисном менеджменте.

1. Стратегия управления – политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рисковых решениях, разрабатываемых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям.

2. Критерии выбора решения, которые предусматривают разработку пределов (границ) риска, динамику изменения потерь (увеличения, снижения) в зависимости от объема продаж, размера затрат-издержек, изменения цен, инфляции и т. п.

3. Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализация и компенсация негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска – необходимые условия выработки и реализации риск-решений,

используются в той или иной степени при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском.

4. Оценка эффективности достигнутого уровня как отношения упущенных возможностей или потерь к затратам на управление риском. Результат оценки дает основание для корректировки отдельных элементов процесса управления риском.

5. Формирование таких гибких организационно-управленческих звеньев в системе управления организациями, как «экспертизы и прогнозирование рисков», «консультационные службы в области рисковой деятельности».

47. КОНТРОЛЛИНГ И ЕГО РОЛЬ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

В организациях обычно существуют **системы контроля,** т. е. совокупность взаимосвязанных актов проверки состояния объекта управления, установления отклонений параметров от нормативных величин. Эти системы тоже могут быть различными. В процессах развития производства и изменения экономических условий возникает потребность изменения систем контроля. Эта потребность особенно остро ощущается в антикризисном управлении.

Система непрерывного отслеживания тенденций развития организации по методике обнаружения слабых сигналов кризиса и анализа возможных их последствий получила название **контроллинга.** Постепенно в процессах экономического развития контроллинг формируется в тип управления.

Потребность в своевременном распознавании проблемы и принятии решений повышает роль функции контроля. На определенном этапе этого процесса возникает необходимость организационных преобразований в использовании этой функции – создание или повышение статуса специализированных подразделений контроля, расширение диапазона контролируемых процессов, мониторинга отклонений и анализа их причин, определение точек и границ контроля, системы реагирования на результаты контроля, создание механизмов типологического воздействия контроля на процессы функционирования организации (мягкий или жесткий контроль, латентный контроль и др.). Функция контроля при возрастании ее приоритета **превращается в тип управления** – контроллинг.

Контроллинг тесно **связан с планированием.** Он позволяет оценивать качество плана, своевременно его корректировать или создавать условия для его реализации. Контроллинг требует упорядочения и системы нормативного регулирования процессов. Он является важнейшим фактором процессного управления. В этом заключаются его преимущества и роль в современном менеджменте.

В условиях диверсифицированного производства контроллинг позволяет оперативно решать вопросы распределения ресурсов, переключения их на наиболее выигрышные направления производственного развития. Таким образом, контроллинг способствует формированию ресурсосберегающих технологий.

Контроллинг – это концепция в практическом управлении, направленная на поиск возможных кризисных ситуаций, своевременную ликвидацию узких мест и отклонений, обеспечение тенденций устойчивого стратегического развития в соответствии с целью, планом и миссией.

48. ПРИНЦИПЫ КОНТРОЛЛИНГА

Особенность контроллинга как типа управления наиболее ярко проявляется в его принципах и функциях.

Выделяют следующие основные **принципы контроллинга:**

1) принцип **регулирования динамики развития организации,** т. е. ускорение или торможение различных процессов в организации. Одни процессы требуют ускорения, другие, наоборот, торможения. Сочетание первого и второго – важнейшая задача контроллинга, который и предназначен распознавать и выявлять положительные и отрицательные тенденции, возможности влиять на них соответствующим образом;

2) принцип **фиксации фактов, норм, заданий, показателей** и т. д. Без фиксации или документального оформления невозможны сравнение и обоснование тенденций, анализ их истоков и причин. В современном управлении такая фиксация осуществляется посредством компьютерной техники. Однако некоторые факты необходимо оформлять в документальном порядке;

3) принцип **регулярности контроля, мониторинга процессов.** Контроллинг построен не на эпизодическом или выборочном, а на регулярном контроле. Регулярность отражает не только промежутки времени, но и этапы процессов и точки контроля;

4) принцип **гибкости контроля,** т. е. необходимость варьировать методы и формы контроля в зависимости от обстоятельств развития организации;

5) принцип **фактологии,** отражающий правило логичного сбора и построения фактов. Основу такой логики должны составлять цель и миссия организации, концепция управления, систематизация фактов;

6) принцип **накопления информации,** позволяющий вести статистику и производить статистический анализ, видеть тенденции и предвидеть будущее;

7) принцип **анализа тенденций,** т. е. сравнительные оценки и сопоставления;

8) принцип **стратегичности.** Главным в содержании контроллинга является обеспечение развития предприятия по стратегической программе, осуществление его деятельности в соответствии с разработанной стратегией;

9) принцип **своевременности обнаружения отклонений** – устранение отклонений в работе предприятия на ранней стадии

кризиса, особенно если они оказались результатом ошибки;

10) принцип **организационного обеспечения,** т. е. необходимость выделения специальной службы и предоставления ей статуса, необходимого для реализации всех перечисленных принципов и специализированных функций.

49. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ КОНТРОЛЛИНГА

Любой тип управления характеризуется функциями (система управления), приоритетами (механизм управления) и технологией (процесс разработки и принятия решений).

Специфические функции контроллинга:

1) **мониторинг состояния и изменения организации** по всем сферам ее функционирования – экономической, социальной, технологической, организационной, информационной;

2) **информационное обеспечение управленческих решений:** поиск, получение и обработка информации, дифференциация информации по проблемам, организационным единицам, разработка альтернативных вариантов решений;

3) **контроль и мотивация исполнения решений и творчества в деятельности.** Эта функция «питает» систему ответственности и поощрений, которая может быть различной – административной, экономической, социально-психологической, коллективной и пр. Наблюдение за исполнением является и значительным мотивационным фактором, в том числе и фактором поощрения за творчество;

4) **оценка устойчивости развития организации,** осуществление антикризисного управления в виде решений по профилактике кризисов, готовности к кризисным ситуациям, определения характера и особенностей возможного или реального кризиса;

5) **установление границ отклонений** (ограничений) от действующих норм, плановых показателей и тенденций развития;

6) **анализ причин отклонений,** определение ограничений объективных, естественных в данной ситуации, необходимых для эффективности или для выбранной цели;

7) **прогнозирование развития** на ближайшую и дальнюю перспективу;

8) **контроль затрат и регулирование использования ресурсов:** финансовых, материальных, людских, информационных, ресурсов времени и пространства;

9) **разработка методологии планирования** с учетом возможностей контроля, регулирования и координации, критериев динамики, эффективности, ресурсосбережения;

10) **корректирование планов** по критическим ситуациям, изменяющимся условиям, возможностям выгоды, необходимости преобразований.

50. ТИПЫ КОНТРОЛЛИНГА

Существует множество типов контроллинга, которые отражают как его общие задачи, так и особенности организации и условий, в которых она находится. Очень часто в качестве главных типов контроллинга выделяют стратегический и тактический.

Стратегический контроллинг отслеживает изменения, происходящие как в самой организации, так и в окружающей ее среде. При этом большую роль играет характер изменений.

Стратегический контроллинг ориентирован на поддержание и формирование потенциала успеха, проведение антикризисной политики по всем ее направлениям и **решает следующие задачи: 1)** контролирование реальности качественных и количественных параметров развития, установления целей, определения принципов антикризисного управления в конкретных условиях; **2)** распределение по форме и мере ответственности за выполнение определенных заданий стратегической программы; **3)** анализ и исследование альтернативных стратегий; **4)** определение «критических» факторов реализации стратегической программы – как внешних, так и внутренних; **5)** определение этапных моментов реализации стратегической программы, требующих усиления контроля, использования специальных методов оценки, обнаружения и пр.; **6)** установление связи показателей с целью антикризисного управления, их валидности и надежности, достаточного состава, методики расчета; **7)** формирование критериальной основы оценок, отклонений, нормативных величин.

Тактический контроллинг в антикризисном управлении характеризует текущую деятельность по осуществлению систематизированного контроля деятельности организации и **решает следующие задачи:**

1) установление необходимой периодичности контроля, позволяющей своевременно обнаруживать возможности отклонений, опасные явления и слабые стороны;

2) определение и реализация масштабов контроля. Существуют системы тотального, выборочного, локального и общего контроля;

3) обеспечение глубины контроля, отражающей возможности улавливания слабых сигналов, обнаружения тех процессов, которые лишь в ближайшем будущем могут быть наиболее заметными;

4) регулирование трудоемкости контроля, которая в

значительной степени зависит от его организации и методики, использования современных технических средств обработки информации, масштабов и глубины контроля, квалификации персонала, осуществляющего функцию контроля;

5) мотивация и обеспечение условий контроля, отражающие, что контроль всегда предполагает ту или иную меру участия человека;

6) определение критических точек контролируемого процесса.

Связи стратегического и тактического контроллинга проявляются в методологии и организации контрольной деятельности.

Методология контроллинга характеризует его цели, подходы и принципы, инструменты и методы.

51. АНТИКРИЗИСНАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ГОСУДАРСТВА

Для обеспечения успеха антикризисной инвестиционной политики важно обеспечить связь между стратегическими и тактическими решениями в области инвестиций. Основная цель антикризисной инвестиционной стратегии государства – структурная перестройка экономики. Тактические инвестиционные решения нацелены на поддержание эффективной деятельности предприятий, осуществление государственной финансовой поддержки неплатежеспособных предприятий для восстановления их платежеспособности или финансирования реорганизационных мероприятий.

Тактические и стратегические инвестиционные решения различаются масштабами финансовых вложений и степенью неопределенности результатов принимаемых решений, что обусловливает различную степень финансовых рисков.

Реализация государственной антикризисной стратегии должна опираться на ряд **предпосылок:**

• политическая и социально-экономическая стабильность в обществе;

• наличие законодательной базы для развития инвестиционного процесса, в том числе совершенствование налогового законодательства;

• рост реальных налоговых поступлений в бюджет;

• устойчивость национальной валюты;

• снижение темпов инфляции;

• прекращение утечки капитала из страны. Антикризисная инвестиционная стратегия должна быть направлена на преодоление негативных явлений в экономике России.

В управлении инвестиционным процессом **необходимо:**

1) четко определить **цели** инвестирования (создание новых предприятий; техническое перевооружение и реконструкция действующих предприятий, модернизация оборудования и т. д.);

2) выбрать **объекты** инвестирования в соответствии с обозначенными приоритетами. Так, в современных условиях преимущественным направлением использования бюджетных средств является создание относительно небольших проектов с высокой скоростью оборота капитала и быстрой отдачей. В условиях кризиса в инвестиционной сфере особую значимость

приобретает такой принцип финансирования, как получение максимального эффекта при минимуме затрат;

3) выявить реальные **источники** инвестиций и с учетом определенных возможностей создать законодательную базу для осуществления и развития инвестиций, в том числе иностранных.

Эти базовые условия должны обеспечить **решение основной задачи** антикризисной инвестиционной стратегии на уровне государства – создание накоплений для обновления основного капитала, для долгосрочного инвестирования в реальный сектор экономики.

52. ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В процессе принятия инвестиционных решений можно выделить следующие **этапы:**

1) оценка финансового состояния предприятия и возможностей его участия в инвестиционной деятельности;

2) обоснование размера инвестиций и выбор источников финансирования;

3) оценка будущих денежных потоков от реализации инвестиционного проекта.

Одним из наиболее важных этапов оценки инвестиционной привлекательности предприятия является анализ его финансово-хозяйственной деятельности.

Финансовое состояние предприятия – это комплексное понятие, которое подразумевает оценку степени эффективности размещения средств, устойчивости платежеспособности, наличия достаточной финансовой базы, обеспеченности собственными оборотными средствами, организации расчетов и др.

Широкое распространение для оценки финансового состояния предприятия получили методики, основанные на анализе **системы финансовых коэффициентов.** При всем разнообразии методик с использованием финансовых коэффициентов их главные отличия определяются:

• степенью многочисленности используемых в анализе финансовых коэффициентов;

• принципами оценки весомости этих коэффициентов;

• методами получения обобщенной оценки финансового состояния предприятия.

Особое внимание должно быть обращено на наличие таких позиций в отчетах предприятий, как убытки, кредиты и займы, не погашенные в срок, просроченная кредиторская и дебиторская задолженность.

Следующим этапом анализа является оценка финансового состояния предприятия с помощью системы **финансовых коэффициентов.** При всем разнообразии финансовых коэффициентов они должны включать показатели следующих направлений оценки финансового состояния:

I группа – показатели ликвидности;

II группа – показатели финансовой устойчивости;

III группа – показатели деловой активности;
IV группа – показатели рентабельности.

53. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ: ДИСКОНТИРОВАНИЕ

Для того чтобы сопоставить размер инвестиций и будущие денежные поступления, нужно учесть разновременность притоков и оттоков денежных средств в результате осуществления инвестиционного проекта и все будущие денежные потоки следует «привести» к моменту инвестирования средств, т. е. выполнить процедуру **дисконтирования** потоков платежей.

Различные методы сравнения инвестиционных проектов используют следующую информацию, которая может быть получена **в результате:**

1) определения размера ожидаемых денежных поступлений от предлагаемого проекта с распределением их по срокам поступления;

2) обоснования ставки дисконтирования будущих денежных поступлений, которая отражала бы ожидаемую инвестором доходность от проекта и степень риска вложений средств;

3) расчета дисконтированной стоимости каждого из ожидаемых потоков, суммированием которых определяется накопленная величина дисконтированных доходов *(PV):*

$$PV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+i_t)^t},$$

где CF_t – доход от инвестиций f-го периода; i_t – ставка дисконтирования f-го периода; n – число лет, в течение которых прогнозируется получение дохода от инвестиций.

Рассчитанная таким образом величина *PV* характеризует приведенную к моменту инвестирования средств (если они единовременны) стоимость денежных доходов от инвестиций, полученных в разные периоды. Теперь эта величина (PV) может быть сопоставлена с размером инвестиций.

Формула показывает, что при оценке инвестиционных решений важное **значение приобретает анализ размера и срока возникновения денежных доходов в результате капиталовложений:** большую привлекательность будут иметь те инвестиционные проекты, которые дают достаточно большие доходы уже через короткие промежутки времени;

4) подсчета требуемых для инвестиционного проекта

капиталовложений.

54. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ: СРОК ОКУПАЕМОСТИ, СРЕДНЯЯ ДОХОДНОСТЬ, ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК

Срок окупаемости – это число лет, требуемое для возврата первоначальных капиталовложений.

В самом простом варианте определения срока окупаемости не берется в расчет стоимость денежных потоков с учетом фактора времени. Общая формула расчета показателя *PP* имеет вид:

$$PP = \min n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^{n} CF_t > C,$$

где *C* – размер капиталовложений.

Один из главных недостатков показателя срока окупаемости состоит в том, что он **не учитывает** влияния денежных потоков за рамками периода окупаемости.

Этот недостаток устраняется при использовании второго варианта расчета срока окупаемости, когда при его определении применяются дисконтированные денежные потоки.

По принципам расчета к показателю срока окупаемости близок **метод расчета средней доходности инвестиций.** Этот показатель определяют делением средней годовой величины чистой прибыли на среднюю стоимость инвестиций. Средняя величина инвестиций определяется при наличии ликвидационной (остаточной) стоимости как полусумма размера первоначальных инвестиций и ликвидационной стоимости.

Этот метод, так же как и срок окупаемости, имеет недостаток: он не учитывает временную составляющую денежных потоков.

Следующий метод оценки эффективности инвестиционных проектов основан на сопоставлении величины стартовых инвестиций с общей суммой дисконтированных денежных потоков в течение жизненного цикла инвестиций. Под **денежным потоком** (CF_t) понимается чистая прибыль плюс сумма амортизационных отчислений:

$$CFt = Пt + At,$$

где $П_c$ – чистая прибыль f-го периода; A_c – сумма амортизационных отчислений t-того периода.

55. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ: ЧИСТАЯ ПРИВЕДЕННАЯ СТОИМОСТЬ, ВНУТРЕННЯЯ НОРМА ДОХОДНОСТИ

Для определения дисконтированной величины нужно предварительно установить ставку дисконтирования, которая в инвестиционных расчетах представляет собой уровень возможной доходности от рассматриваемого проекта. Затем определяется сумма дисконтированных денежных потоков за весь жизненный цикл инвестиций, которая сопоставляется со стоимостью первоначальных затрат на проект. Разность между двумя этими величинами называется **чистой приведенной (или текущей) стоимостью** (nef *presenf value* – NPV) и рассчитывается по формуле

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+i)^t} - C, \qquad (1)$$

где n – жизненный цикл инвестиции; C – первоначальные затраты проекта.

В общем случае проект предполагает не только единовременные затраты, но и последовательное осуществление инвестиций в течение n лет, и тогда расчет *NPV* будет производиться следующим образом:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{j=1}^{n_1} \frac{C_i}{(1+\tau)^j}, \qquad (2)$$

где т – прогнозируемый средний уровень инфляции; С – размер инвестиций i-го периода.

Если по результатам расчетов будет получено положительное значение чистой приведенной стоимости (NPV > 0), можно рекомендовать принять положительное решение по инвестиционному проекту. Если же величина *NPV* отрицательная, то проект следует отклонить.

Положительная величина *NPV* показывает, что суммарный денежный поток в течение жизненного цикла инвестиции перекроет капиталовложения, обеспечит желаемый уровень

доходности на вложенные средства и увеличение рыночной стоимости предприятия. Если же чистая приведенная стоимость отрицательная, то желаемая ставка доходности и покрытие капиталовложений не могут быть обеспечены прогнозируемыми денежными потоками.

Расчет **внутренней нормы доходности** базируется на тех же методологических предпосылках, что и определение чистой приведенной стоимости. Однако в этом случае ставится задача определить тот уровень доходности инвестиций, который обеспечит равенство дисконтированных величин доходов и расходов на протяжении жизненного цикла инвестиций. Исходя из этого определения внутренней нормы доходности *(IRR),* можно сказать, что *IRR* соответствует ставке дисконтирования денежных потоков, при которой $NPV = 0$.

56. САНАЦИЯ И ЕЕ РОЛЬ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Санация – это комплекс реорганизационных мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия, его жизнестойкости, предупреждению банкротства. Она нацелена на сохранение предприятия путем разработки и реализации комплексной программы его оздоровления и развития и включает систему ревизионных мер, направленных на выявление и устранение неэффективных структурных элементов и зон неблагополучия, выявление и использование скрытых резервов и дополнительных стимулов для эффективной финансово-хозяйственной деятельности организации.

Проведение санации базируется на следующих принципах:

1) **принцип упущенных возможностей:** чем раньше будет осознана необходимость реорганизации бизнеса, тем легче предприятию будет преодолеть зону неблагополучия, не допустить критического падения основных показателей деятельности;

2) **принцип динамичности экономических процессов:** несмотря на то что сроки санации строго не ограничиваются, ее проведение должно носить оперативный и упреждающий характер, так как запаздывание с неотложными мерами усугубляет положение дел. Поэтому в программу санации включаются преимущественно тактические и быстро окупаемые мероприятия, что не отрицает наличия стратегических ориентиров преобразования организации;

3) **принцип малозатратности антикризисных мероприятий.** Данный принцип актуален для любого плана, но при остром дефиците ресурсов на убыточном предприятии, низкой потенциальной возможности получения внешних инвестиций без относительной потери самостоятельности он имеет первостепенное значение;

4) **принцип прозрачности всех санационных мероприятий:** без объяснения персоналу целей и задач санации программа оздоровления обречена на неудачу;

5) **принцип соблюдения компромисса между интересами** собственников, менеджеров, работников, кредиторов и инвесторов предприятия: несмотря на различие интересов указанных групп, компромисс должен быть найден, иначе неизбежен саботаж программных мероприятий со стороны участников, интересы которых ущемлены;

6) **принцип сотрудничества с персоналом:** привлечение сотрудников к разработке программы санации повышает мотивацию персонала и способствует эффективной реализации программы.

Процедура санации – это упорядоченная совокупность слабо формализованных, последовательно и параллельно осуществляемых управленческих действий, создающих условия для эффективного оздоровления предприятия.

57. САНАЦИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Инвестиционный потенциал предприятия – это все потенциальные возможности финансирования антикризисной программы. Приступая к проведению санации, менеджер должен проанализировать явные и неявные источники ее финансирования, включая самые невероятные и труднодоступные, составить их структуру, проранжировав по стоимости финансовых ресурсов, условиям предоставления, возможным последствиям, приоритетности использования.

Источники инвестиций для предприятия условно можно разделить на внутренние и внешние.

К **внутренним источникам** обычно относятся накопленная прибыль, амортизационные отчисления, средства резервных и иных фондов, которые на убыточном предприятии крайне незначительны или отсутствуют вовсе.

Поиск внутренних источников финансирования тесно связан с программными санационными мероприятиями, т. е. с выявлением скрытых, неиспользуемых резервов предприятия. Поэтому менеджер в первую очередь должен проанализировать следующие **возможности получения денежных средств: 1)** реализация или сдача **в аренду** неиспользуемых помещений, оборудования и других материальных активов; **2)** совершенствование работы с дебиторской задолженностью, в том числе использование такой эффективной финансовой операции, как **факторинг** – переуступка прав банку (кредитному учреждению, хозяйствующему субъекту) на взыскание долгов. Факторинг как финансовый инструмент значительно снижает контрактные риски; **3)** организация **вексельных программ.** Выпуск векселей позволяет предприятию привлечь рублевые ресурсы разной срочности, стоимость которых может быть существенно ниже ставок денежного кредитования, предлагаемых банками; **4)** реализация интеллектуальной собственности и нематериальных активов с помощью **франчайзинга** – соглашения с другим предприятием о продаже ему торговой марки (товарный франчайзинг), технологии (производственный франчайзинг), лицензии на право открытия магазинов, киосков и т. п. (деловой франчайзинг); **5) оптимизация налогообложения** – процесс нахождения наилучшего варианта уплаты налогов из всех возможных по критерию максимального снижения налогового бремени на предприятие; **6)** реализация **непрофильных услуг:**

обучение, юридические услуги, консалтинг, изготовление технологической оснастки, ремонт бытовой техники и т. д.

Изучив все внутренние резервы финансирования и по возможности реструктурировав их, антикризисный управляющий может обратиться к **внешним инвестиционным источникам: 1)** прямое кредитование партнером по бизнесу; **2)** банковский кредит – наиболее распространенный способ привлечения компанией дополнительного капитала; **3)** бюджетное кредитование, т. е. субсидирование предприятий за счет средств государственного или регионального бюджета; **4)** лизинг технологического оборудования длительного срока службы; **5)** эмиссия ценных бумаг (выпуск акций, облигаций); **6)** иностранные инвестиции.

58. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ САНАЦИИ

Разработать программу санации могут как специалисты предприятия (менеджеры-аналитики, прогностики и т. д.) под руководством антикризисного управляющего (директора, президента компании и т. д.), так и внешние консультанты (консалтинговые и аудиторские фирмы, аналитические структуры при государственных органах и т. п.).

При разработке антикризисных мероприятий **необходимо:**

1) тщательно проанализировать не симптомы, а причины кризисных явлений на предприятии, выявить их происхождение;

2) изучить все возможные способы снижения воздействия негативных факторов в рамках решения каждой конкретной проблемы, исследования каждой причины, при этом следует учитывать альтернативный характер проектируемых решений;

3) рассмотреть последовательные антикризисные мероприятия с указанием ответственных лиц, сроков, объемов ресурсов и точек контроля. При этом этапы реализации планируемых заданий должны быть короче, а контрольные точки – чаще.

Особенно важно правильно идентифицировать проблему, найти подлинные причины неблагополучия на предприятии, а не его симптомы.

В программу санации могут быть включены самые мелкие изменения и усовершенствования, которые непосредственно влияют на обслуживание покупателей, качество продукции, уровень производственных и управленческих затрат и, таким образом, повышают жизнестойкость предприятия.

Основные направления антикризисной программы должны предусматривать мероприятия **по повышению качества продукции (услуг) и снижению затрат.**

Формулировка каждого мероприятия в программе санации должна содержать объективные средства оценки его результатов, и по прошествии некоторого времени в соответствии с контрольными точками выполнение задачи необходимо оценить. Это делается для внесения в планы корректив, которые неизбежны в нестабильном производстве.

59. РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В антикризисном управлении роль человеческого капитала проявляется в следующих **факторах.**

Во-первых, это **профилактика кризисных ситуаций.** Качество человеческого капитала влияет на количество и характер ошибок в принятии решений, своевременное восприятие циклических сигналов развития, объективную оценку ситуаций, проектирование антикризисной деятельности. Ведь персонал лишь в том случае становится человеческим капиталом, когда его профессионализм, мотивация и отношение к организации определяют высокое качество деятельности. При наличии человеческого капитала вероятность глубокого и разрушительного кризиса снижается.

Во-вторых, **в период кризиса** человеческий капитал выступает **стабилизирующим фактором.** Образованные люди глубже понимают события окружающей действительности и, следовательно, им меньше свойственны панические настроения, расслабленность, недисциплинированность. Правда, с одной стороны, это определяется натурой индивидуума, его характером, но, с другой стороны, многие черты личности, в частности уверенность, собранность, деловитость, формируются в процессе приобретения профессионализма, реализации образования, проявления корпоративной культуры, отражают понятие и реальность человеческого капитала.

В-третьих, человеческий капитал играет значительную роль **в ускорении процесса выхода из кризиса.** Здесь важны такие черты, как профессионализм, энтузиазм, перспективность мышления, которые являются следствием образования и инновационности.

В антикризисном управлении большое значение имеет гармония двух рассмотренных ранее функций человеческого капитала – объекта и средства управления. Стремясь смягчить кризис или разрешить его в пользу развития организации, **надо способствовать развитию человеческого капитала:** вкладывать инвестиции в образование, здоровый образ жизни, мотивировать творчество в работе, создавать благоприятные социально-психологические условия, формировать традиции и ценности, способствовать накоплению опыта, повышать уровень

корпоративной культуры.

Человеческий капитал выступает как средство или как элемент механизма управления в том случае, когда на основе его реальности и особенности решаются проблемы выхода организации из кризиса, модернизации производства, проектирования и использования различных инноваций, обновления технологий и т. д.

60. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР АНТИКРИЗИСНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Человеческий капитал формируется не только при отборе персонала, но и в процессе обычной, текущей работы менеджера. Результат такого управления зависит от того, какими средствами и методами оно осуществляется.

Главные из этих **средств:**

1) инвестиции в человеческий капитал;

2) мотивация формирования и проявления тех качеств человека, которые характеризуют признаки человеческого капитала (образование, здоровый образ жизни, интеллектуальный потенциал и др.);

3) система оплаты труда, соответствующая мотивации деятельности и персональному развитию, а также стажу и опыту работы;

4) ценностные установки, которые проектируются и проводятся в процессах управления;

5) квалификация, которая демонстрирует уровень профессионализма, навыки и умения эффективной деятельности;

6) обеспечение информацией по критериям новых знаний, функционального содержания деятельности, образовательного и квалификационного уровня работника, которое отражает фактор компетентности;

7) культура (общая, организационная, корпоративная, методологическая и др.).

Все эти факторы **взаимосвязаны,** и только их системное использование позволяет получить действительный эффект человеческого капитала. Это возможно при наличии системы мониторинга человеческого капитала по приоритетам управления и методам оценки персонала.

Наиболее простым методом является **метод расчета прямых затрат на персонал.** Он предполагает экономические затраты на заработную плату персонала, налоги, охрану и улучшение условий труда, расходы на обучение и повышение квалификации. Но такая оценка не отражает реальной величины человеческого капитала, ибо не учитывает мотивационного момента творчества и самообразования.

Альтернативой этому методу является **метод конкурентной оценки стоимости человеческого капитала,** предполагающий

создание для собственного персонала лучших условий, чем условия работы персонала в конкурирующей организации. Это способствует привлечению человеческого капитала, переходу специалистов из конкурирующих фирм. Этот метод можно назвать методом регулирования текучести персонала. Он имеет большое значение в условиях кризисных ситуаций.

Метод перспективной оценки стоимости человеческого капитала основан на учете динамики стоимости человеческого капитала на перспективу – 5, 10, 20 лет. Он оказывается не только весьма эффективным, но иногда просто необходимым для крупных, долгосрочных и инновационных проектов.